

點圈

百子全書

掃葉山房發行

卷之五

管子書序

護左都水使者光祿大夫臣向言所校讎中管子書三百八十九篇太中大夫卜圭書二十七篇臣富參書四十一篇射聲校尉立書十一篇太史書九十六篇凡中外書五百六十四以校除復重四百八十四篇定著八十六篇殺青而書可繕寫也管子者潁上人也名夷吾號仲父少時嘗與鮑叔牙游鮑叔知其賢管子貧困常欺叔牙叔牙終善之鮑叔事齊公子小白管子事公子糾及小白立為桓公子糾死管仲囚鮑叔薦管仲管仲既任政於齊齊桓公以霸九合諸侯一匡天下管仲之謀也故管仲曰吾始困時與鮑叔分財多自予鮑叔不以我為貪知吾貧也嘗為鮑叔謀事而更窮困鮑叔不以我為愚知吾有利有不利也公子糾敗召忽使之吾幽囚受辱鮑叔不以我為無恥知吾不羞小節而恥功名不顯于天下也生我者父母知我者鮑叔鮑叔既進管仲而已下之子孫世祿於齊有封邑者十餘世常為名大夫管子既相以區區之齊在海濱通貨積財富國彊兵與俗同好醜故其書稱曰倉廩實而知禮節衣食足而知榮辱上服度則六親固四維不張國乃滅亡下令猶流水之原令順人心故論卑而易行俗所欲因子之俗所否因去之其為政也善因禍為福轉敗為功貴輕重慎權衡桓公怒少姬南襲蔡管仲因伐楚責包茅不入貢於周室桓公北伐山戎管仲因而令燕修召公之政柯之會桓公背曹沫之盟管仲因而信之諸侯歸之管仲聘於周不敢受上卿之命以讓高國是時諸侯為管仲城穀以為之乘邑春秋書之褒賢也管仲富擬公室有三歸反坫齊人不以為侈管仲

卒齊國遵其政常彊於諸侯孔子曰微管仲吾其被髮左衽矣太史公曰余讀管氏牧民山高乘馬輕重九府詳哉言之也又曰將順其美匡救其惡故上下能相親愛豈管仲之謂乎九府書民間無有山高一名形勢凡管子書務富國安民道約言要可以曉合經義向謹第錄上

管子目錄

第一卷

牧民第一 國頌 四維 六親 五法

形勢第二

權脩第三

立政第四 三本 四固 五事 首憲 首事

乘馬第五 立國 大數 陰陽 爵位

士農 工商 聖人 失時 務市事 地理

第二卷

七法第六 七法 四傷百匿 為兵之數

版法第七

第三卷

幼官第八

幼官圖第九 中方本圖 中方副圖 西方本圖 東方本圖 東方副圖 北方本圖 南方本圖 南方副圖

五輔第十

第四卷

宙合第十一

樞言第十二

第五卷

八觀第十三

法禁第十四

重令第十五

第六卷

法法第十六

法令第十七

第七卷

大匡第十八

第八卷

中匡第十九

小匡第二十

王言第二十一

第九卷

霸形第二十二

霸言第二十三

問第二十四

謀失第二十五

第十卷

戒第二十六

地圖第二十七

參患第二十八

制分第二十九

君臣上第三十

第十一卷

君臣下第三十一

四稱第三十三

第十二卷

侈靡第三十五

第十三卷

心術上第三十六

白心第三十八

第十四卷

水地第三十九

五行第四十一

第十五卷

勢第四十二

九變第四十四

明法第四十六

治國第四十八

第十六卷

小稱第三十二

正言第三十四

心術下第三十七

四時第四十

正第四十三

任法第四十五

正世第四十

內業第四十九

封禪第五十

小問第五十一

第十七卷

七臣七主第五十二

禁藏第五十三

第十八卷

八國第五十四

九守第五十五

主位  
主因

主明  
主周

主聽  
主參

主賞  
督名

主問

桓公問第五十六

度地第五十七

第十九卷

地員第五十八

弟子職第五十九

言昭第六十

脩身第六十一

問霸第六十二

牧民解第六十三

第二十卷

形勢解第六十四

第二十一卷

立政九敗解第六十五

版法解第六十六



明法解第六十七  
乘馬數第六十九

臣乘馬第六十八  
問乘馬第七十

第二十二卷

事語第七十一

海王第七十二

國蓄第七十三

山國軌第七十四

山權數第七十五

山至數第七十六

第二十三卷

地數第七十七

揆度第七十八

國准第七十九

輕重甲第八十

第二十四卷

輕重乙第八十一

輕重丙第八十二

輕重丁第八十三

石璧謀  
青茅謀

輕重戊第八十四

輕重己第八十五

輕重庚第八十六

牧民第一

經言一

國頌

凡有地牧民者。務在四時。守在倉廩。國多財則遠者來。地辟舉則民留處。倉廩實則知禮節。衣食足則知榮辱。上服度則六親固。四維張則軍令行。故省刑之要在禁文巧。守國之度在飾四維。順民之經在明鬼神。祇山川。敬宗廟。恭祖舊。不務天時則財不生。不務地利則倉廩不盈。野蕪曠則民乃管。上無量則民乃妄。文巧不禁則民乃淫。不璋兩原則刑乃繁。不明鬼神則陋民不悟。不祇山川則威令不聞。不敬宗廟則民乃上校。不恭祖舊則孝悌不備。四維不張國乃滅亡。

四維

國有四維。一維絕則傾。二維絕則危。三維絕則覆。四維絕則滅。傾可正也。危可安也。覆可起也。滅不可復錯也。何謂四維。一曰禮。二曰義。三曰廉。四曰恥。禮不踰節。義不自進。廉不蔽惡。恥不從枉。故不踰節則上位安。不自進則民無巧詐。不蔽惡則行自全。不從枉則邪事不生。

四順

政之所興在順民心。政之所廢在逆民心。民惡憂勞。我佚樂之。民惡貧賤。我富貴之。民惡危墜。我存安之。民惡滅絕。我生育之。能佚樂之則民為之憂勞。能富貴之則民為之貧賤。能安存之

則民為之危墜。能生育之。則民為之滅絕。故刑罰不足以畏其意。殺戮不足以服其心。故刑罰繁而意不恐。則令不行矣。殺戮眾而心不服。則上位危矣。故從其四欲。則遠者自親。行其四惡。則近者叛之。故知予之為取者。政之寶也。

士經

錯國於不傾之地。積於不涸之倉。藏於不竭之府。下令於流水之原。使民於不爭之官。明必死之路。開必得之門。不為不可成。不求不可得。不處不可久。不行不可復。錯國於不傾之地者。授有德也。積於不涸之倉者。務五穀也。藏於不竭之府者。養桑麻育六畜也。下令於流水之原者。令順民心也。使民於不爭之官者。使各為其所長也。明必死之路者。嚴刑罰也。開必得之門者。信慶賞也。不為不可成者。量民力也。不求不可得者。不彊民以其所惡也。不處不可久者。不偷取一世也。不行不可復者。不欺其民也。故授有德則國安。務五穀則食足。養桑麻育六畜則民富。令順民心則威令行。使民各為其所長則用備。嚴刑罰則民遠邪。信慶賞則民輕難。量民力則事無不成。不彊民以其所惡則詐偽不生。不偷取一世則民無怨心。不欺其民則下親其上。

六親五法

以家為鄉。鄉不可為也。以鄉為國。國不可為也。以國為天下。天下不可為也。以家為家。以鄉為鄉。以國為國。以天下為天下。毋曰不同生。遠者不聽。毋曰不同鄉。遠者不行。毋曰不同國。遠者不從。如地如天。何私何親。如月如日。唯君之節。御民之轡。在上之所貴。道民之門。在上之所先。

召民之路。在上之所好惡。故君求之則臣得之。君嗜之則臣食之。君好之則臣服之。君惡之則臣匿之。毋蔽汝惡。毋異汝度。賢者將不汝助。言室滿室。言堂滿堂。是謂聖王。城郭溝渠不足以固守。兵甲彊力不足以應敵。博地多財不足以有眾。惟有道者能備患於未形也。故禍不萌。天下不患無臣。患無君以使之。天下不患無財。患無人以分之。故知時者可立以為長。無私者可置以為政。審於時而察於用。而能備官者。可奉以為君也。緩者後於事。吝於財者失所親。信小人者失士。

形勢第二

經言二

山高而不崩。則祈羊至矣。淵深而不涸。則沈玉極矣。天不變其常。地不易其則。春秋冬夏不更其節。古今一也。蛟龍得水而神可立也。虎豹得幽而威可載也。風雨無鄉而怨怒不及也。貴有以行令。賤有以忘卑。壽夭貧富。無徒歸也。銜命者君之尊也。受辭者名之運也。上無事則民自試。抱蜀不言。而廟堂既修。鴻鵠鏘鏘。唯民歌之。濟濟多士。殷民化之。紂之失也。飛蓬之問。不在所賓。燕雀之集。道行不顧。犧牲圭璧。不足以饗鬼神。主功有素。寶幣奚為。羿之道。非射也。造父之術。非馭也。奚仲之巧。非斷削也。召遠者使無為焉。親近者言無事焉。唯夜行者獨有也。平原之隰。奚有於高。太山之隈。奚有於深。訾譽之人。勿與任大。譏臣者可以遠舉。顧憂者可以與致道。其計也速而憂。在近者往而勿召也。舉長者可遠見也。裁大者眾之所比也。美人之懷。定服而勿厭也。必得之事。不足賴也。必諾之言。不足信也。小謹者不大立。訾食者不肥體。有無棄之言。

者必參於天地也。墜岸三仞。人之所大難也。而猿猴飲焉。故曰伐矜好專。舉事之禍也。不行其野。不違其馬。能予而無取者。天地之配也。怠倦者不及。無廣者疑神。神者在內。不及者在門。在內者將假。在門者將待。曙戒勿怠。後穉逢殃。朝忘其事。夕失其功。邪氣入內。正色乃衰。君不君。則臣不臣。父不父。則子不子。上失其位。則下踰其節。上下不和。令乃不行。衣冠不正。則賓者不肅。進退無儀。則政令不行。且懷且威。則君道備矣。莫樂之則莫哀之。莫生之則莫死之。往者不至。來者不極。道之所言者一也。而用之者異。有聞道而好為家者。一家之人也。有聞道而好為鄉者。一鄉之人也。有聞道而好為國者。一國之人也。有聞道而好為天下者。天下之人也。有聞道而好定萬物者。天地之配也。道往者其人莫來。道來者其人莫往。道之所設。身之化也。持滿者與天安危者與人失天之度。雖滿必涸。上下不和。雖安必危。欲王天下而失天之道。天下不可得而王也。得天之道。其事若自然。失天之道。雖立不安。其道既得。莫知其為之。其功既成。莫知其釋之。藏之無形。天之道也。疑今者察之古。不知來者視之往。萬事之生也。異趣而同歸。古今一也。生棟覆屋。怨怒不及。弱子下瓦。慈母操箠。天道之極。遠者自親。人事之起。近親造怨。萬物之於人也。無私近也。無私遠也。巧者有餘。而拙者不足。其功順天者。天助之。其功逆天者。天違之。天之所助。雖小必大。天之所違。雖成必敗。順天者有其功。逆天者懷其凶。不可復振也。烏之狡。雖善不親。不重之結。雖固必解。道之用也。貴其重也。毋與不可。毋彊不能。毋告不知。與不可。彊不能。告不知。謂之勞而無功。見與之交。幾於不親。見哀之役。幾於不結。見施之德。幾於

不報四方所歸心行者也。獨王之國勞而多禍，獨國之君卑而不威，自媒之女醜而不信，未之見而親焉，可以往矣。久而不忘焉，可以來矣。日月不明，天不易也。山高而不見地，不易也。言而不可復者，君不言也。行而不可再者，君不行也。凡言而不可復，行而不可再者，有國者之大禁也。

權脩第三

經言三

萬乘之國，兵不可以無主，土地博大，野不可以無吏，百姓殷眾，官不可以無長，操民之命，朝不可以無政，地博而國貧者，野不辟也，民眾而兵弱者，民無取也，故未產不禁，則野不辟，賞罰不信，則民無取，野不辟，民無取，外不可以應敵，內不可以固守，故曰有萬乘之號，而無千乘之用，而求權之無輕，不可得也。地辟而國貧者，舟輿飾，臺榭廣也，賞罰信而兵弱者，輕用，激使民勞也。舟輿飾，臺榭廣，則賦斂厚矣，輕用眾，使民勞，則民力竭矣，賦斂厚，則下怨上矣，民力竭，則令不行矣，下怨上，令不行，而求敵之勿謀，已不可得也。欲為天下者，必重用其國，欲為其國者，必重用其民，欲為其民者，必重盡其民力，無以畜之，則往而不可止也，無以牧之，則處而不可使也，遠人至而不去，則有以畜之也，民眾而可一，則有以牧之也，見其可也，喜之，有徵，見其不可也，惡之，有刑，賞罰信於其所見，雖其所不見，其敢為之乎？見其可也，喜之，無徵，見其不可也，惡之，無刑，賞罰不信於其所見，而求其所不見之為之，化不可得也，厚愛利，足以親之，明智禮，足以教之，上身服以先之，審度量以閑之，鄉置師以說道之，然後申之以憲令，勸之以慶賞，振之

以刑罰。故百姓皆說為善。則暴亂之行無由至矣。地之生財有時。民之用力有倦。而人君之欲無窮。以有時與有倦。養無窮之君。而度量不生於其間。則上下相疾也。是以臣有殺其君。子有殺其父者矣。故取於民有度。用之有止。國雖小。必安。取於民無度。用之不止。國雖大。必危。地之不辟者。非吾地也。民之不牧者。非吾民也。凡牧民者。以其所積者食之。不可不審也。其積多者。其食多。其積寡者。其食寡。無積者不食。或有積而不食者。則民離。上有積多而食寡者。則民不力。有積寡而食多者。則民多詐。有無積而徒食者。則民偷幸。故離上不力。多詐偷幸。舉事不成。應敵不用。故曰。察能授官。班祿賜予。使民之機也。野與市爭民。家與府爭貨。金與粟爭貴。鄉與朝爭治。故野不積草。農事先也。府不積貨。藏於民也。市不成肆。家用足也。朝不合眾。鄉分治也。故野不積草。府不積貨。市不成肆。朝不合眾。治之至也。人情不二。故民情可得而御也。審其所好惡。則其長短可知也。觀其交游。則其賢不肖可察也。二者不失。則民能可得而官也。地之守在城。城之守在兵。兵之守在人。人之守在粟。故地不辟。則城不固。有身不治。奚待於人。有人不治。奚待於家。有家不治。奚待於鄉。有鄉不治。奚待於國。有國不治。奚待於天下。天下者國之本也。國者鄉之本也。鄉者家之本也。家者人之本也。人者身之本也。身者治之本也。故上不好本。事則末產不禁。末產不禁。則民緩於時事。而輕地利。輕地利。而求田野之辟。倉廩之實。不可得也。商賈在朝。則貨財上流。婦言人事。則賞罰不信。男女無別。則民無廉恥。貨財上流。賞罰不信。民無廉恥。而求百姓之安難。兵士之死節。不可得也。朝廷不肅。貴賤不明。長幼不分。度量不審。

衣服無等。上下凌節。而求百姓之尊主政令。不可得也。上好詐謀。聞欺。臣下賦歛。競得。使民偷壹。則百姓疾怨。而求下之親上。不可得也。有地不務本事。君國不能壹民。而求宗廟社稷之無危。不可得也。上恃龜筮。好用巫蠱。則鬼神驟崇。故功之不立。名之不章。為之患者三。有獨王者。有貧賤者。有日不足者。一年之計。莫如樹穀。十年之計。莫如樹木。終身之計。莫如樹人。一樹一穫者。穀也。一樹十穫者。木也。一樹百穫者。人也。我苟種之。如神用之。舉事如神。唯王之門。凡牧民者。使士無邪行。女無淫事。士無邪行。教也。女無淫事。訓也。教訓成俗。而刑罰省數也。凡牧民者。欲民之正也。欲民之正。則微邪不可不禁也。微邪者。大邪之所生也。微邪不禁。而求大邪之無傷國。不可得也。凡牧民者。欲民之有禮也。欲民之有禮。則小禮不可不謹也。小禮不謹於國。而求百姓之行大禮。不可得也。凡牧民者。欲民之有義也。欲民之有義。則小義不可不行。小義不行於國。而求百姓之行大義。不可得也。凡牧民者。欲民之有廉也。欲民之有廉。則小廉不可不脩也。小廉不脩於國。而求百姓之行大廉。不可得也。凡牧民者。欲民之有恥也。欲民之有恥。則小恥不可不飾也。小恥不飾於國。而求百姓之行大恥。不可得也。凡牧民者。欲民之脩小禮。行小義。飾小廉。謹小恥。禁微邪。此厲民之道也。民之脩小禮。行小義。飾小廉。謹小恥。禁微邪。治之本也。凡牧民者。欲民之可御也。欲民之可御。則法不可不審。法者。將立朝廷者也。將立朝廷者。則爵服不可不貴也。爵服加于不義。則民賤。其爵服。民賤。其爵服。則人主不尊。人主不尊。則令不行矣。法者。將用民力者也。將用民力者。則祿賞不可不重也。祿賞加于無功。則民輕。其祿



賞民輕其祿賞。則上無以勸民。上無以勸民。則令不行矣。法者。將用民能者也。將用民能者。則授官不可不審也。授官不審。則民間其治。民間其治。則理不上通。理不上通。則下怨其上。下怨其上。則令不行矣。法者。將用民之死命者也。用民之死命者。則刑罰不可不審。刑罰不審。則有辟就。有辟就。則殺不辜而赦有罪。殺不辜而赦有罪。則國不免於賊臣矣。故夫爵服賤。祿賞輕。民間其治。賊臣首難。此誦敗國之教也。

#### 立政第四

經言四

#### 三本

國之所以治亂者三。殺戮刑罰不足用也。國之所以安危者四。城郭險阻不足守也。國之所以富貧者五。輕稅租薄賦斂不足恃也。治國有三本。而安國有四固。而富國有五事。五經也。君之所審者三。一曰德不當其位。二曰功不當其祿。三曰能不當其官。此三本者。治亂之原也。故國有德義未明於朝者。則不可加于尊位。功力未見於國者。則不可授以重祿。臨事不信于民者。則不可使任大官。故德厚而位卑者。謂之過。德薄而位尊者。謂之失。寧過於君子。而毋失於小人。過於君子。其為怨淺。失於小人。其為禍深。是故國有德義未明於朝。而處尊位者。則良臣不進。有功力未見於國。而有重祿者。則勞臣不勸。有臨事不信於民。而任大官者。則材臣不用。三本者審。則下不敢求。三本者不審。則邪臣上通。而便辟制威。如此。則明塞於上。而治墜於下。正道棄捐。而邪事日長。三本者審。則便辟無威於國。道塗無行禽。疏遠無蔽獄。孤寡無隱治。

故曰刑省治寡朝不合眾

#### 四固

君之所慎者四。一曰大德不至仁。不可以投國柄。二曰見賢不能讓。不可與尊位。三曰罰避親貴。不可使主兵。四曰不好本事。不務地利。而輕賦斂。不可與都邑。此四務者。安危之本也。故曰卿相不得眾。國之危也。大臣不同。國之危也。兵主不足畏。國之危也。民不懷其產。國之危也。故大德至仁。則操國得眾。見賢能讓。則大臣和同。罰不避親貴。則威行於鄰敵。好本事。務地利。重賦斂。則民懷其產。

#### 五事

君之所務者五。一曰山澤不救於火。草木不植。成國之貧也。二曰溝瀆不遂於隘。障水不安。其藏國之貧也。三曰桑麻不植於野。五穀不宜其地。國之貧也。四曰六畜不育於家。瓜瓠菹菜百果不備。具國之貧也。五曰工事競於刻鏤。女事繁於文章。國之貧也。故曰山澤救於火。草木殖成國之富也。溝瀆遂於隘。障水安其藏。國之富也。桑麻殖於野。五穀宜其地。國之富也。六畜育於家。瓜瓠菹菜百果備。具國之富也。工事無刻鏤。女事無文章。國之富也。

#### 首憲

分國以為五鄉。鄉為之師。分鄉以為五州。州為之長。分州以為十里。里為之尉。分里以為十游。游為之宗。十家為什。五家為伍。什伍皆有長焉。禁障塞匿。一道路。博出入。審閭閻。慎筦筦。藏

于里尉置閭有司以時開閉閭有司觀出入者以復于里尉凡出入不時衣服不中園屬羣徒不順於常者閭有司見之復無時若在長家子弟臣妾屬役賓客則里尉以譙于游宗游宗以譙于什伍什伍以譙于長家譙敬而勿復一再則宥三則不赦凡孝悌忠信賢良雋材若在長家子弟臣妾屬役賓客則什伍以復于游宗游宗以復于里尉里尉以復于州長州長以計于鄉師鄉師以著于士師凡過黨其在家屬及于長家其在長家及于什伍之長其在什伍之長及于游宗其在游宗及于里尉其在里尉及于州長其在州長及于鄉師其在鄉師及于士師三月一復六月一計十二月一著凡上賢不過等使能不兼官罰有罪不獨及賞有功不專與孟春之朝君自聽朝論爵賞校官終五日季冬之夕君自聽朝論罰罪刑殺亦終五日正月之朔百吏在朝君乃出令布憲于國五鄉之師五屬大夫皆受憲于太史大朝之日五鄉之師五屬大夫皆身習憲于君前太史既布憲入籍于太府憲籍分于君前五鄉之師出朝遂于鄉官致于鄉屬及于游宗皆受憲憲既布乃反致令焉然後敢就舍憲未布令未致不敢就舍就舍謂之留令死罪不赦五屬大夫皆以行車朝出朝不敢就舍遂行至都之日遂於廟致屬吏皆受憲憲既布乃發使者致令以布憲之日蚤晏之時憲既布使者以發然後敢就舍憲未布使者未發不敢就舍就舍謂之留令罪死不赦憲既布有不行憲者謂之不從令罪死不赦考憲而有不合于太府之籍者侈曰專制不足曰虧令罪死不赦首憲既布然後可以布憲

首事

凡將舉事。令必先出。曰事將為。其賞罰之數。必先明之。立事者謹守令以行賞罰。計事致令。復賞罰之所加。有不合於令之所謂者。雖有功利。則謂之專制。罪死不赦。首事既布。然後可以舉事。

### 省官

脩火憲。敬山澤。林藪積草。夫財之所出。以時禁發焉。使民於宮室之用。薪蒸之所積。虞師之事也。決水潦。通溝瀆。修障防。安水藏。使時水雖過度。無害于五穀。歲雖凶旱。有所粉穫。司空之事也。相高下。視肥瘠。觀地宜。明詔期前後。農夫以時均修焉。使五穀桑麻皆安其處。由田之事也。行鄉里。視宮室。觀樹藝。簡六畜。以時鈞脩焉。勸勉百姓。使力作毋偷。懷樂家室。重去鄉里。鄉師之事也。論百工。審時事。辨功苦。上完利。監壹五鄉。以時鈞脩焉。使刻鏤文采。毋敢造于鄉。工師之事也。

### 服制

度爵而制服。量祿而用財。飲食有量。衣服有制。宮室有度。六畜人徒有數。舟車陳器有禁。脩生則有軒冕。服位穀祿田宅之分。死則有棺槨。絞衾壙壟之度。雖有賢身貴體。毋其爵。不敢服其服。雖有富家多資。毋其祿。不敢用其財。天子服文有章。而夫人不敢以燕。以饗廟。將軍大夫以朝。官吏以命。士止于帶。緣散民不敢服。襪采百工商賈不得服。長鬣貂。刑餘戮民不敢服。統不敢畜。連乘車。

九敗

寢兵之說勝則險阻不守兼愛之說勝則士卒不戰全生之說勝則廉恥不立私議自貴之說勝則上令不行羣徒比周之說勝則賢不肖不分金玉貨財之說勝則爵服下流觀樂玩好之說勝則姦民在上位請謁任舉之說勝則繩墨不正詔誥飾過之說勝則巧佞者用

七觀

期而致使而往百姓舍己以上為心者教之所期也始於不足見終於不可及一人服之萬人從之訓之所期也未之令而為未之使而往上不加勉而民自盡竭俗之所期也好惡形於心百姓化於下罰未行而民畏恐賞未加而民勸勉誠信之所期也為而無害成而不議得而莫之能爭天道之所期也為之而成求之而得上之所欲小大必舉事之所期也令則行禁則止憲之所及俗之所被如百體之從心政之所期也

乘馬第五

經言五

立國

凡立國都非於大山之下必於廣川之上高毋近旱而水用足下毋近水而溝防省因天材就地利故城郭不必中規矩道路不必中準繩

大數

無為者帝為而無以為者王為而不貴者霸不自以為所貴則君道也貴而不過度則臣道也

陰陽

地者。政之本也。朝者。義之理也。市者。貨之準也。黃金者。用之量也。諸侯之地。千乘之國者。器之制也。五者。其理可知也。為之有道。地者。政之本也。是故地可以正政也。地不平均和調。則政不可正也。政不正。則事不可理也。

春秋冬夏。陰陽之推移也。時之短長。陰陽之利用也。日夜之易。陰陽之化也。然則陰陽正矣。雖不正。有餘不可損。不足不可益也。天地莫之能損益也。然則可以正政者。地也。故不可不正也。正地者。其實必正。長亦正。短亦正。小亦正。大亦正。長短大小盡正。正不正。則官不理。官不理。則事不治。事不治。則貨不多。是故何以知貨之多也。曰事治。何以知事之治也。曰貨多。貨多。事治。則所求於天下者寡矣。為之有道。

爵位

朝者。義之理也。是故爵位正而民不怨。民不怨則不亂。然後義可理。理不正則不可以治。而不可不理也。故一國之人不可以皆貴。皆貴則事不成。而國不利也。為事之不成。國之不利也。使無貴者。則民不能自理也。是故辨於爵列之尊卑。則知先後之序。貴賤之義矣。為之有道。

務市事

市者。貨之準也。是故百貨賤則百利不得。百利不得則百事治。百事治則百用節矣。是故事者生於慮。成於務。失於傲。不慮則不生。不務則不成。不傲則不失。故曰市者。可以知治亂。可以知

多寡而不能為多寡為之有道

士農工商

黃金者。用之量也。辨於黃金之理。則知侈儉。知侈儉。則百用節矣。故儉則傷事。侈則傷貨。儉則金賤。金賤則事不成。故傷事。侈則金貴。金貴則貨賤。故傷貨。貨盡而後知不足。是不知量也。事已而後知貨之有餘。是不知節也。不知量。不可謂之有道。天下乘馬服牛。而任之輕重。有制。有壹宿之行。道之遠近。有數矣。是知諸侯之地。千乘之國者。所以知地之小大也。所以知任之輕重也。重而後損之。是不知任也。輕而後益之。是不知器也。不知任。不知器。不可謂之有道。地之不可食者。山之無木者。百而當一。澗澤。百而當一。地之無草木者。百而當一。樊棘襍處。民不得入焉。百而當一。數鎌纏得入焉。九而當一。蔓山。其木可以為材。可以為軸。斤斧得入焉。九而當一。汎山。其木可以為棺。可以為車。斤斧得入焉。十而當一。流水。網罟得入焉。五而當一。林。其木可以為棺。可以為車。斤斧得入焉。五而當一。澤。網罟得入焉。五而當一。命之曰地均。以實數。方六里。命之曰暴。五暴。命之曰部。五部。命之曰聚。聚者有市。無市則民乏。五聚。命之曰某鄉。四鄉。命之曰方。官制也。官成而立邑。五家而伍。十家而連。五連而暴。五暴而長。命之曰某鄉。四鄉。命之曰都。邑制也。邑成而制事。四聚為一離。五離為一制。五制為一田。二田為一夫。三夫為一家。事制也。事成而制器。方六里為一乘之地也。一乘者。四馬也。一馬。其甲七。其蔽五。四乘。其甲二十。有八。其蔽二十。白徒三十人。奉車兩。器制也。方六里。一乘之地也。方一里。九夫之田。

也。黃金一鎰，百乘一宿之盡也。無金則用其絹。季絹三十三制，當一鎰。無絹則用其布。經暴布百兩，當一鎰。一鎰之金，食百乘之一宿。則所市之地六步一斗。命之曰中歲。有市無市，則民不乏矣。方六里，名之曰社。有邑焉，名之曰央。亦關市之賦。黃金百鎰為一篋。其貨一穀，籠為十篋。其商苟在市者三十人。其正月十二月，黃金一鎰。命之曰正分。春曰書比，立夏曰月程，秋曰大稽，與民數得亡。三歲脩封，五歲脩界，十歲更制，經正也。十仞見水不大潦，五尺見水不大旱。十仞見水輕征，十分去二三。二則去三四，四則去四五，五則去半。比之於山，五尺見水十分去一。四則去三，三則去二，二則去一。三尺而見水，比之於澤，距國門以外，窮四境之內，丈夫二犂，童五尺一犂，以為三日之功。正月令農始作，服于公田。農耕及雪釋，耕始焉。芸卒焉。士聞見博學，意察而不為君臣者，與功而不與分焉。賈知賈之貴賤，日至於市，而不為官賈者，與功而不與分焉。工治容貌功能，日至於市，而不為官工者，與功而不與分焉。不可使而為工，則視貨離之寶。而出夫粟，是故智者知之，愚者不知，不可以教民。巧者能之，拙者不能，不可以教民。非一令而民服之也，不可以為大善。非夫人能之也，不可以為大功。是故非誠賈，不得食于賈。非誠工，不得食于工。非誠農，不得食于農。非信士，不得立于朝。是故官虛而莫敢為之請，君有珍重珍甲而莫之敢有。君舉事，臣不敢誣其所不能。君知臣，臣亦知君，知己也。故臣莫敢不竭力，俱操其誠以來道。曰均地分力，使民知時也。民乃知時日之蚤晏，日月之不足，饑寒之至于身也。是故夜寢蚤起，父子兄弟不忘其功，為而不倦。民不憚勞苦，故不均之為惡也。地利不可竭，民力



不可殫。不告之以時而民不知。不道之以事而民不為。與之分貨。則民知得正矣。審其分。則民盡力矣。是故不使而父子兄弟不忘其功。

聖人

聖人之所以為聖人者。善分民也。聖人不能分民。則猶百姓也。於已不足。安得名聖。是故有事則用。無事則歸之於民。唯聖人為善託業於民。民之生也。辟則愚。閉則類。上為一。下為二。

失時

時之處事精矣。不可藏而舍也。故曰。今日不為。明日忘貨。昔之日已往而不來矣。

地理

上地方八十里。萬室之國。一。千室之都。四。中地方百里。萬室之國。一。千室之都。四。下地方百二十里。萬室之國。一。千室之都。四。以上地方八十里。與下地方百二十里。通於中地方百里。

七法第六

經言六

七法

言是而不能立。言非而不能廢。有功而不能賞。有罪而不能誅。若是而能治民者。未之有也。是必立。非必廢。有功必賞。有罪必誅。若是安治矣。未也是何也。曰形勢器械未具。猶之不治也。形勢器械。四者備治矣。不能治其民。而能彊其兵者。未之有也。能治其民矣。而不明于為兵之數。猶之不可。不能彊其兵。而能必勝敵國者。未之有也。能彊其兵。而不明于勝敵國之理。猶之不勝也。兵不必勝敵國。而能正天下者。未之有也。兵必勝敵國矣。而不明正天下之分。猶之不可。故曰治民有器。為兵有數。勝敵國有理。正天下有分。則象法化決塞心術計數。根天地之氣。寒暑之和。水土之性。人民鳥獸草木之生物。雖不甚多。皆均有焉。而未嘗變也。謂之則。義也。名也。時也。似也。類也。比也。狀也。謂之象。尺寸也。繩墨也。規矩也。衡石也。斗斛也。角量也。謂之法。漸也。順也。靡也。久也。服也。習也。謂之化。予奪也。險易也。利害也。難易也。開閉也。殺生也。謂之決塞。實也。誠也。厚也。施也。度也。恕也。謂之心術。剛柔也。輕重也。大小也。實虛也。遠近也。多少也。謂之計數。不明於則。而欲出號令。猶立朝夕於運均之上。檐竿而欲定其末。不明於象。而欲論材審用。猶絕長以為短。續短以為長。不明於法。而欲治民。一眾猶左書而右息之。不明於化。而欲變俗易教。猶朝揉輪而夕欲乘車。不明於決塞。而欲歐眾移民。猶使水逆流。不明於心術。而欲行

令於人猶倍招而必拘之。不明於計數而欲舉大事猶無舟楫而欲經於水險也。故曰錯儀畫制。不知則不可。論材審用。不知象不可。和民一眾。不知法不可。變俗易教。不知化不可。馭眾移民。不知決塞不可。布令必行。不知心術不可。舉事必成。不知計數不可。

#### 四傷百匿

百匿傷上威。姦吏傷官法。姦民傷俗教。賊盜傷國眾。威傷則重在下。法傷則貨上流。教傷則從令者不輯。眾傷則百姓不安其居。重在下則令不行。貨上流則官徒毀。從令者不輯。則百事無功。百姓不安其居。則輕民處而重民散。輕民處。重民散。則地不辟。地不辟。則六畜不育。六畜不育。則國貧而用不足。國貧而用不足。則兵弱而士不厲。兵弱而士不厲。則戰不勝而守不固。戰不勝而守不固。則國不安矣。故曰常令不審。則百匿勝。官爵不審。則姦吏勝。符籍不審。則姦民勝。刑法不審。則盜賊勝。國之四經。敗人君。泄見危人君。泄則言實之士不進。言實之士不進。則國之情偽不竭于上。世主所貴者寶也。所親者戚也。所愛者民也。所重者爵祿也。亡君則不然。致所貴非寶也。致所親非戚也。致所愛非民也。致所重非爵祿也。故不為重寶。虧其命。故曰令貴於寶。不為愛親。危其社稷。故曰社稷戚於親。不為愛人。枉其法。故曰法愛於人。不為重祿。爵分其威。故曰威重於爵祿。不通此四者。則反於無有。故曰治人如治水。潦養人如養六畜。用人如用草木。居身論道行理。則羣臣服教。百吏嚴斷。莫敢開私焉。論功計勞。未嘗失法律也。便辟左右。大族尊貴。大臣不得增其功焉。疏遠卑賤。隱不知之人。不忘其勞。故有罪者不怨。上愛賞

者無貪心。則列陳之士皆輕其死而安難。以要上事。本兵之極也。

### 為兵之數

為兵之數存乎聚財而財無敵存乎論工而工無敵存乎制器而器無敵存乎選士而士無敵存乎政教而政教無敵存乎服習而服習無敵存乎徧知天下而徧知天下無敵存乎明於機數而明於機數無敵故兵未出境而無敵者八是以欲正天下財不蓋天下不能正天下財蓋天下而不工不蓋天下不能正天下工蓋天下而器不蓋天下不能正天下器蓋天下而士不蓋天下不能正天下士蓋天下而教不蓋天下不能正天下教蓋天下而習不蓋天下不能正天下習蓋天下而不徧知天下不能正天下徧知天下而不明於機數不能正天下故明於機數者用兵之勢也大者時也小者計也王道非廢也而天下莫敢窺者王者之正也衡庫者天子之禮也是故器成卒選則士知勝矣徧知天下審御機數則獨行而無敵矣所愛之國而獨利之所惡之國而獨害之則令行禁止是以聖王貴之勝一而服百則天下畏之矣立少而觀多則天下懷之矣罰有罪賞有功則天下從之矣故聚天下之精材論百工之銳器春秋角試以練精銳為右成器不課不用不試不藏收天下之豪傑有天下之駿雄故舉之如飛鳥動之如雷電發之如風雨莫當其前莫害其後獨出獨入莫敢禁圍成功立事必順於禮義故不禮不勝天下不義不勝人故賢智之君必立於勝地故正天下而莫之敢御也

### 選陳

若夫曲制時舉不失天時。毋墮地利。其數多少。其要必出於計數。故凡攻伐之為道也。計必先定于內。然後兵出乎境。計未定於內而兵出乎境。是則戰之自勝。攻之自毀也。是故張軍而不能戰。圍邑而不能攻。得地而不能實。三者見一焉。則可破毀也。故不明于敵人之政。不能加也。不明于敵人之情。不可約也。不明于敵人之將。不先軍也。不明于敵人之士。不先陣也。是故以眾擊寡。以治擊亂。以富擊貧。以能擊不能。以教卒練士。擊敵眾白徒。故十戰十勝。百戰百勝。故事無備。兵無主。則不蚤知野。不辟地。無吏。則無蓄積。官無常。下怨上。而器械不功。朝無政。則賞罰不明。賞罰不明。則民幸生。故蚤知敵人。如獨行。有蓄積則久而不匱。器械功則伐而不費。賞罰明則人不幸。人不幸則勇士勸之。故兵也者。審於地圖。謀十官。日量蓄積。齊勇士。徧知天下。審御機數。兵主之事也。故有風雨之行。故能不遠道里矣。有飛鳥之舉。故能不險山河矣。有雷電之戰。故能獨行而無敵矣。有水旱之功。故能攻國救邑。有金城之守。故能定宗廟。育男女矣。有一體之治。故能出號令。明憲法矣。風雨之行者。速也。飛鳥之舉者。輕也。雷電之戰者。士不齊也。水旱之功者。野不收。耕不穫也。金城之守者。用貨財。設耳目也。一體之治者。去奇說。禁雕俗也。不遠道里。故能威絕域之民。不險山河。故能服恃固之國。獨行無敵。故令行而禁止。故攻國救邑。不恃權與之國。故所指必聽。定宗廟。育男女。天下莫之能傷。然後可以有國。制儀法。出號令。莫不嚮應。然後可以治民一眾矣。

凡將立事。正彼天植。風雨無違。遠近高下。各得其嗣。三經既飭。君乃有國。喜無以賞。怒無以殺。喜以賞。怒以殺。怨乃起。令乃廢。驟令不行。民心乃外。外之有徒。禍乃始牙。眾之所怨。置不能圖。舉所美。必觀其所終。廢所惡。必計其所窮。慶勉敦敬。以顯之。富祿有功。以勸之。爵貴有名。以休之。兼愛無遺。是謂君心。必先順教。萬民鄉風。旦暮利之。眾乃勝任。取人以己。成事以質。審用財。慎施報。察稱量。故用財不可以嗇。用力不可以苦。用財嗇則費。用力苦則勞。民不足。令乃辱。民苦殃。令不行。施報不得。禍乃始昌。禍昌不寤。民乃自圖。正法直度。罪殺不赦。殺僇必信。民畏而懼。武威既明。令不再行。頓卒怠倦。以辱之。罰罪宥過。以懲之。殺僇犯禁。以振之。植固不動。倚邪乃恐。倚革邪化。令往民移。法天合德。象法無親。參於日月。佐於四時。悅在施有。眾在廢私。召遠在修近。閉禍在除怨。修長在乎任賢。高安在乎同利。

管子卷二終

幼官第八

經言八

若因夜虛守靜人物人物則皇五和時節君服黃色味甘味聽宮聲治和氣用五數飲於黃后之井以保獸之火爨藏溫濡行毆養坦氣脩通凡物開靜形生理常至命尊賢授德則帝身仁行義服忠用信則王審謀章禮選士利械則霸定生處死謹賢脩伍則眾信賞審罰爵材祿能則強計凡付終務本飭末則富明法審數立常備能則治同異分官則安通之以道畜之以惠親之以仁養之以義報之以德結之以信接之以禮和之以樂期之以事攻之以官發之以力威之以誠一舉而上下得終再舉而民無不從三舉而地辟散成四舉而農佚粟十五舉而務輕金九六舉而絜知事變七舉而外內為用八舉而勝行威立九舉而帝事成形九本搏大人主之守也八分有職卿相之守也七官飾勝備威將軍之守也六紀審密賢人之守也五紀不解庶人之守也動而無不從靜而無不同治亂之本三卑尊之交四貧富之終五盛衰之紀六安危之機七強弱之應八存亡之數九練之以散羣備暑凡數財暑殺侈以聚財勸勉以選眾使二分具本發善必審於密執威必明於中此居圖方中春行冬政肅行秋政雷行夏政闇十二地氣發戒春事十二小卯出耕十二天氣下賜與十二義氣至修門閭十二清明發禁十二始卯合男女十二中卯十二下卯三卯同事八舉時節君服青色味酸味聽角聲治燥氣用八數飲於青后之井以羽獸之火爨藏不忍行毆養坦氣脩通凡物開靜形生理合內空周外強



國為圉弱。國為屬。動而無不從。靜而無不同。舉發以禮。時禮必得。和好不基。貴賤無司。事變日  
至。此居於圖東方外。夏行春政。風行冬政。落重則雨。雷行秋政。水十二小郢。至德十二絕氣  
下。下爵賞。十二中郢。賜與。十二中絕。收聚。十二大暑。至盡善。十二中暑。十二小暑終。三暑同事。  
七舉時節。君服赤色。味苦。味聽羽聲。治陽氣。用七數。飲於赤后之井。以毛獸之火爨。藏薄純。行  
篤厚。坦氣脩通。凡物開靜。形生理。定府官。明名分。而審責於羣臣有司。則下不乘上。賤不乘貴。  
法立數得。而無比周之民。則上尊而下卑。遠近不乖。此居於圖南方外。秋行夏政。業行春政。  
華。行冬政。耗十二期風。至戒秋事。十二小卯。薄百爵。十二白露下。收聚。十二復理。賜與。十二始  
節。賦事。十二始卯。合男女。十二中卯。十二下卯。三卯同事。九和時節。君服白色。味辛。味聽商聲。  
治濕氣。用九數。飲於白后之井。以介蟲之火爨。藏恭敬。行搏銳。坦氣脩通。凡物開靜。形生理。間  
男女之畜。脩鄉閭之什伍。量委積之多寡。定府官之計數。養老弱而勿通。信利周而無私。此居  
於圖西方外。冬行秋政。霧行夏政。雷行春政。沍泄。十二始寒。盡刑。十二小榆。賜予。十二中寒。  
收聚。十二中榆。大收。十二寒至靜。十二大寒。之陰。十二大寒終。三寒同事。六行時節。君服黑色。  
味鹹。味聽徵聲。治陰氣。用六數。飲於黑后之井。以鱗獸之火爨。藏慈厚。行薄純。坦氣脩通。凡物  
開靜。形生理。器成於僂。教行於鈔。動靜不記。行止無量。戒審四時。以別息。異出入。以兩易。明養  
生。以解固。審取予以總之一會諸侯。令曰。非玄帝之命。毋有一日之師役。再會諸侯。令曰。養孤  
老。食常疾。收孤寡。三會諸侯。令曰。田租百取五。市賦百取二。關賦百取一。毋乏耕織之器。四會

諸侯令曰。脩道路。偕度量。一稱數。數澤以時。禁發之。五會諸侯。令曰。脩春秋。冬夏之常祭。食天壤山川之故祀。必以時。六會諸侯。令曰。以爾壤生物共之。官請四輔。將以禮上帝。七會諸侯。令曰。官處四體而無禮者。流之焉。莠命。八會諸侯。令曰。立四義而毋議者。尚之于官。聽于三公。九會諸侯。令曰。以爾封內之財物。國之所有為幣。九會大命焉。公常至千里之外。二千里之內。諸侯三年而朝。習命。二年三卿使四輔。一年正月朔日。令大夫來。脩受命三公。二千里之外。三千里之內。諸侯五年而會。至習命。三年名卿請事。二年大夫通吉凶。十年重通入。正禮義。五年大夫請受變。三千里之外。諸侯世一至。置大夫以為廷安。入共受命焉。此居於圖北方外。必得文威武官習勝之。務時因勝之。終無方勝之。幾行義勝之。理名實勝之。急時分勝之。事察伐勝之。行備具勝之。原無象勝之。本定獨威勝之。定計財勝之。定聞知勝之。定選士勝之。定制祿勝之。定方用勝之。定綸理勝之。定死生勝之。定成敗勝之。定依奇勝之。定實虛勝之。定盛衰勝之。舉機誠要。則敵不量。用利至誠。則敵不校。明名章實。則士死節。奇舉發不意。則士歡用。交物因方。則械器備。因能利備。則求必得。執務明本。則士不偷。備具無常。無方應也。聽於鈔。故能聞未極。視於新。故能見未形。思於濬。故能知未始。發於驚。故能至無量。動於昌。故能得其實。立於謀。故能實不可故也。器成教守。則不遠道里。號審教施。則不險山河。博一純固。則獨行而無敵。慎號審章。則其攻不待。權與明必勝。則慈者勇。器無方。則愚者智。攻不守。則拙者巧。數也動。慎十號。明審九章。飾習十器。善習五官。謹脩三官。必設常主。計必先定。求天下之精材。論百工之銳器。器成角試。否臧。收天下之

豪傑有天下之稱材。說行若風雨。發如雷電。此居於圖方中。旗物尚青。兵尚予。刑則交寒。害鉞  
器成不守。經不知教。習不著。發不意。經不知。故莫之能圍。發不意。故莫之能應。莫之能應。故全  
勝而無害。莫之能圍。故必勝而無敵。四機不明。不過九日。而游兵驚軍。障塞不審。不過八日。而  
外賊得聞。由守不慎。不過七日。而內有譏謀。詭禁不脩。不過六日。而竊盜者起。死亡不食。不過  
四日。而軍財在敵。此居於圖東方方外。旗物尚赤。兵尚戟。刑則燒交疆郊。必明其一。必明其將。  
必明其政。必明其士。四者備。則以治擊亂。以成擊敗。數戰則君驕。驕君使疲民。則  
國危。至善不戰。其次一之大勝者。積取。勝無非義者焉。可以為大勝。大勝無不勝也。此居於圖  
南方方外。旗物尚白。兵尚劍。刑則絳昧斷絕。始乎無端。卒乎無窮。始乎無端。道也。卒乎無窮。德  
也。道不可量。德不可數。不可量。則眾強不能圖。不可數。則為詐不敢鄉。兩者備施。動靜有功。畜  
之以道。養之以德。畜之以道。則民和。養之以德。則民合。和合故能習。習故能偕。偕習以悉。莫之  
能傷也。此居於圖西方方外。旗物尚黑。兵尚脅盾。刑則游仰灌流。察數而知治。審器而識勝。明  
謀而適勝。通德而天下定。定宗廟。育男女。官四分。則可以立威。行德。制法儀。出號令。至善之為  
兵也。非地是求也。罰人是君也。立義而加之以勝。至威而實之以德。守之而後脩。勝心焚海內。  
民之所利立之。所害除之。則民人從。立為六千里之侯。則大人從。使國君得其治。則人君從。會  
請命於天地。知氣和則生物。從計緩急之事。則危危而無難。明於器械之利。則涉難而不變。察  
於先後之理。則兵出而不困。通於出入之度。則深入而不危。審於動靜之務。則功得而無害。著

於取與之分。則得地而不執。慎於號令之官。則舉事而有功。此居於圖北方外。

幼官圖第九

經言九

中方本圖

若因處虛守靜。人物則皇。五和時節。君服黃色。味甘味。聽宮聲。治和氣。用五數。飲於黃后之井。以保獸之火爨。藏溫濡。行歐養。坦氣脩通。凡物開靜。形生理。常至命。尊賢授德。則帝。身仁行義。服忠用信。則王。審謀章禮。選士利械。則霸。定生處死。謹賢脩伍。則眾。信賞審罰。爵材祿能。則強。計凡付終。務本飾末。則富。明法審數。立常備能。則治。同異分官。則安。通之以道。畜之以惠。親之以仁。養之以義。報之以德。結之以信。接之以禮。和之以樂。期之以事。攻之以言。發之以力。威之以誠。一舉而上下得終。再舉而民無不從。三舉而地辟散成。四舉而農佚粟十。五舉而務輕金。九六舉而絜知事變。七舉而內外為用。八舉而勝行威立。九舉而帝事成形。九本搏大人主之守也。八分有職。卿相之守也。七官飾勝備威。將軍之守也。六紀審密。賢人之守也。五紀不解。庶人之守也。動而無不從。靜而無不同。治亂之本三。卑尊之交四。富貧之終五。盛衰之紀六。安危之機七。強弱之應八。存亡之數九。練之以散。羣備署。凡數財署。殺侈以聚財。勸勉以遷眾。使二分具本。發善必審於密。執威必明於中。此居圖方中。

中方副圖

必得文威武官習勝之。務時因勝之。終無方勝之。幾行義勝之。理名實勝之。急時分勝之。事察

百子金書  
伐勝之行備具勝之原無象勝之本定獨威勝定計財勝定知聞勝定選士勝定制祿勝定方  
用勝定綸理勝定死生勝定成敗勝定依奇勝定實虛勝定盛衰勝舉機誠要則敵不量用利  
至誠則敵不校明名章實則士死節奇舉發不意則士歡用交物因方則械器備因能利備則  
求必得執務明本則士不偷備具無常無方應也聽於鈔故能聞無極視於新故能見未形思  
於濬故能知未始發於驚故能至無量動於昌故能得其寶立於謀故能實不可故也器成教  
守則不遠道里號審教施則不險山河博一純固則獨行而無敵慎號審章則其攻不待權與  
明必勝則慈者勇者無方則愚者智者攻不守則拙者巧數也動慎十號明審九章飾習十器喜  
習五官謹脩三官必設常主計必先定求天下之精材論百工之銳器器成角試否臧收天下  
之豪傑有天下之稱材說行若風雨發如雷電此居於圖方中

東方本圖

春行冬政肅行秋政雷行夏政則闔十二地氣發戒春事十二小卯出耕十二天氣下賜與十  
二義氣至脩門閭十二清明發禁十二始卯合男女十二中卯十二下卯三卯同事入舉時節  
君服青色味酸味聽角聲治燥氣用八數飲於青后之井以羽獸之火爨藏不忍行政養垣氣  
修通凡物開靜形生理合內空周外強國為圉弱國為屬動而無不從靜而無不同舉發以禮  
時禮必得和好不基貴賤無司事變曰至此居於圖東方方外

東方副圖

旗物尚青。兵尚矛。刑則交寒害鉞器成不守。經不知教習不著。發不意。經不知。故莫之能圍。發不意。故莫之能應。莫之能應。故全勝而無害。莫之能圍。故必勝而無敵。四機不明。不過九日。而游兵驚軍。障塞不審。不過八日。而外賊得聞。由守不慎。不過七日。而內有譏謀。詭禁不脩。不過六日。而竊盜者起。死亡不食。不過四日。而軍財在敵。此居於圖東方方外。

### 南方本圖

夏行春政。風行冬政。落重則雨雷。行秋政水。十二小郢。至德。十二絕氣下。下爵賞。十二中郢。賜與。十二中絕。收聚。十二大暑。至。盡善。十二中暑。十二小暑終。三暑同事。七舉時節。君服赤色。味苦。味聽羽聲。治陽氣。用七數。飲於赤后之井。以毛獸之火爨。藏薄純。行篤厚。坦氣脩通。凡物開靜。形生理。定府官。明名分。而審責於羣臣。有司。則下不乘上。賤不乘貴。法立數得。而無比周之民。則上尊而下卑。遠近不乖。此居於圖南方方外。

### 南方副圖

旗物尚赤。兵尚戟。刑則燒交疆郊。必明其一。必明其將。必明其政。必明其士。四者備。則以治擊。亂。以成擊敗。數戰則士疲。數勝則君驕。驕君使疲民。則危國。至善不戰。其次一之。大勝者積眾。勝而無非義者。焉。可以為大勝。大勝無不勝也。此居於圖南方方外。

### 西方本圖

秋行夏政。葉行春政。華行冬政。耗。十二期風至。戒秋事。十二小卯。薄百爵。十二白露下。收聚十

二復理。賜子。十二始前節。第賦事。十二始卯。合男女。十二中卯。十二下卯。三卯同事。九和時節。君服白色。味辛。味聽商聲。治濕氣。用九數。飲於白后之井。以介蟲之火爨。藏恭敬。行搏銳。坦氣脩通。凡物開靜。形生理。問男女之畜。脩鄉里之什伍。量委積之多寡。定府官之計數。養老弱而勿通信利害而無私。此居於圖西方方外。

### 西方副圖

旗物尚白。兵尚劍。刑則紹昧。斷絕始乎無端。卒乎無窮。始乎無端。道也。卒乎無窮。德也。道不可量。德不可數。不可量。則眾強不能圖。不可數。則為詐不敢鄉。兩者備施。動靜有功。畜之以道。養之以德。畜之以道。則民和。養之以德。則民合。和合故能習。習故能偕。偕習以悉。莫之能傷也。此居於圖西方方外。

### 北方本圖

冬行秋政。霧行夏政。雷行春政。丞池。十二始寒。盡刑。十二小榆。賜子。十二中寒。收聚。十二中榆。大收。十二寒至靜。十二大寒之陰。十二大寒終。三寒同事。六行時節。君服黑色。味鹹。味聽徵聲。治陰氣。用六數。飲於黑后之井。以鱗獸之火爨。藏慈厚。行薄純。坦氣脩通。凡物開靜。形生理。器成於僂。教行於鈔。動靜不記。行止無量。戒審四時。以別息。異出入。以兩易。明養生以解固。審取與以總之一會。諸侯。令曰。非玄帝之命。毋有一日之師役。再會諸侯。令曰。養孤老。食常疾。收孤寡。三會諸侯。令曰。田租百取五。市賦百取二。關賦百取一。毋乏耕織之器。四會諸侯。令曰。脩道。

路。偕度量。一稱數。毋征數澤。以時禁發之。五會諸侯。令曰。脩春秋冬夏之常祭。食天壤山川之故祀。必以時。六會諸侯。令曰。以爾壤生物共玄官。請四輔將以祀上帝。七會諸侯。令曰。官處四體而無禮者。流之焉。莠命。八會諸侯。令曰。立四義而無議者。尚之於玄官。聽於三公。九會諸侯。令曰。以爾封內之財物。國之所有為幣。九會大令焉。出常至千里之外。二千里之內。諸侯三年而朝。習命。二年三卿使四輔。一年正月朔日。令大夫來脩受命三公。二千里之外。三千里之內。諸侯五年而會。至習命。三年名卿請事。二年大夫通吉凶。七年重適入。正禮義。五年大夫請變。三千里之外。諸侯世一至。置大夫以為廷安。入共受命焉。此居於圖北方方外。

### 北方副圖

旗物尚黑。兵尚脅盾。刑則游仰。灌流察數而知治。審器而識勝。明謀而適勝。通德而天下定。定宗廟。育男女。官四分。則可以立威行德。制法儀。出號令。至善之為兵也。非地是求也。罰人是君也。立義而加之以勝。至威而實之以德。守之而後脩。勝心焚海內。民之所利立之。所害除之。則民人從立為六千里之侯。則大人從使國君得其治。則人君從會。請命於天地。知氣和則生物。從計緩急之事。則危危而無難。明於器械之利。則涉難而不變。察於先後之理。則兵出而不困。通於出入之度。則深入而不危。審於動靜之務。則功得而無害也。著於取與之分。則得地而不執。慎於號令之官。則舉事而有功。此居於圖北方方外。

### 五輔第十

### 外言一



古之聖王所以取明名廣譽厚功大業顯於天下。不忘於後世。非得人者未之嘗聞。暴王之所  
以失國家。危社稷。覆宗廟。滅於天下。非失人者未之嘗聞。今有土之君。皆處欲安。動欲威。戰欲  
勝。守欲固。大者欲王天下。小者欲霸諸侯。而不務得人。是以小者兵挫而地削。大者身死而國  
亡。故曰人不可不務也。此天下之極也。曰然則得人之道。莫如利之。利之道。莫如教之以政。  
故善為政者。田疇墾而國邑實。朝廷閒而官府治。公法行而私曲止。倉廩實而囹圄空。賢人進  
而奸民退。其君子上中正而下詔諛。其士民貴武勇而賤得利。其庶人好耕農而惡飲食。於是  
財用足而飲食薪菜饒。是故上必寬裕而有解舍。下必聽從而無疾怨。上下和同而有禮義。故  
處安而動威。戰勝而守固。是以一戰而正諸侯。不能為政者。田疇荒而國邑虛。朝廷兇而官府  
亂。公法廢而私曲行。倉廩虛而囹圄實。賢人退而姦民進。其君子上詔諛而下中正。其士民貴  
得利而賤武勇。其庶人好飲食而惡耕農。於是財用匱而食飲薪菜乏。上彌殘苟而無解舍。下  
愈覆鷲而不聽從。上下交引而不和同。故處不安而動不威。戰不勝而守不固。是以小者兵挫  
而地削。大者身死而國亡。故以此觀之。則政不可不慎也。德有六興。義有七體。禮有八經。法有  
五務。權有三度。所謂六興者何。曰辟田疇。利壇宅。脩樹藝。勸士民。勉稼穡。脩牆屋。此謂厚其生。  
發伏利。輸滯積。脩道途。便關市。慎將宿。此謂輸之以財。導水潦。利陂溝。決潘渚。清泥滯。通鬱閉。  
慎津梁。此謂遺之以利。薄徵斂。輕征賦。弛刑罰。赦罪戾。宥小過。此謂寬其政。養長老。慈幼孤。恤  
鰥寡。問疾病。弔禍喪。此謂匡其急。衣凍寒。食飢渴。匡貧窶。賑罷露。資乏絕。此謂賑其窮。凡此六

者。德之興也。六者既布。則民之所欲無不得矣。夫民必得其所欲。然後聽上。聽上。然後政可善為也。故曰德不可不興也。曰民知德矣。而未知義。然後明行以導之義。義有七體。七體者何。曰孝悌慈惠。以養親戚。恭敬忠信。以事君上。中正比宜。以行禮節。整齊搏誣。以辟刑侮。纖晉省用以備饑饉。敦悛純固。以備禍亂。和協輯睦。以備寇戎。凡此七者。義之體也。夫民必知義。然後中正。中正然後和調。和調乃能處安。處安然後動威。動威乃可以戰勝而守固。故曰義不可不行也。曰民知義矣。而未知禮。然後飾八經以導之禮。所謂八經者何。曰上下有義。貴賤有分。長幼有等。貧富有度。凡此八者。禮之經也。故上下無義。則亂。貴賤無分。則爭。長幼無等。則倍。貧富無度。則失。上下亂。貴賤爭。長幼倍。貧富失。而國不亂者。未之嘗聞也。是故聖王飭此八禮以導其民。八者各得其義。則為人君者中正而無私。為人臣者忠信而不黨。為人父者慈惠以教。為人子者孝弟以肅。為人兄者寬裕以誨。為人弟者比順以敬。為人夫者敦悛以固。為人妻者勸勉以貞。夫然則下不倍上。臣不殺君。賤不踰貴。少不陵長。遠不間親。新不間舊。小不加大。淫不破義。凡此八者。禮之經也。夫人必知禮。然後恭敬。恭敬然後尊讓。尊讓然後少長貴賤不相踰越。少長貴賤不相踰越。故亂不生而患不作。故曰禮不可不謹也。曰民知禮矣。而未知務。然後布法以任力。任力有五務。五務者何。曰君擇臣而任官。大夫任官。辯事。官長任事。守職。士脩身。功材。庶人耕農。樹藝。君擇臣而任官。則事不煩亂。大夫任官。辯事。則舉措時。官長任事。守職。則動作和。士脩身。功材。則賢良發。庶人耕農。樹藝。則財用足。故曰凡此五者。力之務也。夫民必知務。

然後心一。心一然後意專。心一而意專。然後功足觀也。故曰力不可不務也。曰民知務矣。而未  
知權。然後考三度以動之。所謂三度者何。曰上度之天祥。下度之地宜。中度之人順。此所謂三  
度。故曰天時不祥則有水旱。地道不宜則有飢饉。人道不順則有禍亂。此三者之來也。政召之  
曰審時以舉事。以事動民。以民動國。以國動天下。天下動。然後功名可成也。故民必知權。然後  
舉錯得。舉錯得則民和輯。民和輯則功名立矣。故曰權不可不度也。故曰五經既布。然後逐姦  
民。詰詐偽。屏讒慝。而毋聽淫辭。毋作淫巧。若民有淫行。邪性樹為淫辭。作為淫巧。以上詔君上  
而下惑百姓。移國動眾。以害民務者。其刑死流。故曰凡人君之所以內失百姓。外失諸侯。兵挫  
而地削。名卑而國虧。社稷滅覆。身體危殆。非生於詔淫者。未之嘗聞也。何以知其然也。曰淫聲  
詔耳。淫觀詔目。耳目之所好。詔心。心之所好。傷民。民傷而身不危者。未之嘗聞也。曰實墻虛壑  
田疇。脩牆屋。則國家富。節飲食。搏衣服。則財用足。舉賢良。務功勞。布德惠。則賢人進。逐姦人。詰  
詐偽。去讒慝。則姦人止。脩飢饉。救災害。賑罷露。則國家定。明王之務。在於強本事。去無用。然後  
民可使富。論賢人。用有能。而民可使治。薄稅斂。毋苛於民。待以忠愛。而民可使親。三者霸王之  
事也。事有本而仁義其要也。今工以巧矣。而民不足以備用者。其悅在玩好。農以勞矣。而天下  
飢者。其悅在珍怪。方丈陳於前。女以巧矣。而天下寒者。其悅在文繡。是故博帶裂大袂。列文繡  
染刻鏤削。雕琢采闕幾。而不征市。鄽而不稅。古之良工。不勞其知巧。以為玩好。是故無用之物。  
守法者不失。

管子卷四

宙合第十一

外言二

左操五音。右執五味。懷繩與准。鈎多備規軸。減溜大成。是唯時德之節。春采生。秋采祿。夏處陰。冬處陽。大賢之德。長明乃哲。哲乃明。奮乃苓。明哲乃大行。毒而無怒。怨而無言。欲而無謀。大揆度儀。若覺卧。若晦明。若教之在堯也。毋訪于佞。毋蓄于詔。毋育于凶。毋監于讒。不正廣其荒。不用其區區。鳥飛准繩。讀充末衡。易政利民。毋犯其凶。毋通其求。而違其憂。高為其居。危顛莫之救。可淺可深。可浮可沈。可曲可直。可言可默。天不一時。地不一利。人不一事。可正而視。定而履。深而迹。夫天地一險一易。若鼓之有桴。槊擋則擊。天地萬物之橐。宙合有橐天地。左操五音。右執五味。此言君臣之分也。君出令。佚故立于左。臣任力勞。故立于右。夫五音不同聲。而能調。此言君之所出令無妄也。而無所不順。順而令行政成。五味不同物。而能和。此言臣之所任力無妄也。而無所不得。得而力務財多。故君出令。正其國。而無齊其欲。一其愛。而無獨與是。王施而無私。則海內來賓矣。臣任力。同其忠。而無爭其利。不失其事。而無有其名分。敬而無妬。則夫婦和勉矣。君失音。則風律必流。流則亂敗。臣離味。則百姓不養。百姓不養。則眾散亡。君臣各能其分。則國寧矣。故名之曰不德。懷繩與准。鈎多備規軸。減溜大成。是唯時德之節。夫繩扶撥。以為正。准壞險。以為平。鈎入枉而出直。此言聖君賢佐之制舉也。博而不失。因以備能。而無遺。國猶是國也。民猶是民也。桀紂以亂亡。湯武以治昌。章道以教。明法以期。民之興善也。如此。湯武之

功是也多備規軸者。成軸也。夫成軸之多也。其處大也不究。其入小也不塞。猶迹求履之憲也。夫焉有不適善。適善備也。僂也。是以無乏。故諭教者取辟焉。天清陽。無計量。地化生。無法崖。所謂是而無非。非而無是。是非有。必交來。苟信是以有。不可先規之。必有不可識慮之。然將卒而不戒。故聖人博聞多見。畜道以待物。物至而對形。曲均存矣。減盡也。溜發也。言徧環畢莫不備得。故曰減溜大成。成功之術。必有巨獲。必周於德。審於時。時德之遇事之會也。若合符然。故曰是唯時德之節。春采生。秋采蔭。夏處陰。冬處陽。此言聖人之動靜開闔。誠信。淫儒取與之必因於時也。時則動。不時則靜。是以古之士有意而未可陽也。故愁其治。言含愁而藏之也。賢人之處亂世也。知道之不可行。則沈抑以辟罰。靜默以俾免。辟之也。猶夏之就清。冬之就溫焉。可以無及於寒暑之蓄矣。非為畏死而不忠也。夫強言以為僂。而功澤不加。進傷為人。君嚴之義。退害為人。臣者之生。其為不利彌甚。故退身不舍端。脩業不息版。以待清明。故微子不與於紂之難。而封於宋。以為殷主。先祖不滅。後世不絕。故曰大賢之德長。明乃哲。哲乃明。奮乃苓。明哲乃大行。此言擅美主盛自奮也。以琅湯凌轢人。人之敗也。常自此。是故聖人著之簡策。傳以告後。進曰奮盛。苓落也。盛而不落者。未之有也。故有道者。不平其稱。不滿其量。不依其樂。不致其度。爵尊則肅士。祿豐則務施。功大而代。業明而不矜。夫名實之相怨久矣。是故絕而無交。惠者知其不可兩守。乃取一焉。故安而無憂。毒而無怒。此言止忿速濟。没法也。怨而無言。言不可不慎也。言不周密。反傷其身。故曰欲而無謀。言謀不可以泄。謀泄當極。夫行忿速。遂没法。賊發言。

輕謀泄。蓄必及於身。故曰毒而無怒。怨而無言。欲而無謀。大揆度儀。若覺臥。若晦明。言淵色以自詰也。靜默以審慮。依賢可用也。仁良既明。通於可不利害之理。循發蒙也。故曰若覺卧。若晦明。若教之在堯也。毋訪于佞。言毋用佞人也。用佞人則私多行。毋蓄于詔言。毋聽詔。聽詔則欺上。毋育于凶言。毋使暴。使暴則傷民。毋監于讒言。毋聽讒。聽讒則失士。夫行私欺上。傷民失士。此四者用。所以害君義失正也。夫為君上者。既失其義正。而倚以為名譽。為臣者不忠而邪。以趨爵祿。亂俗敗世。以偷安懷樂。雖廣其威可損也。故曰不正廣其荒。是以古之人阻其路。塞其遂。守而物脩。故著之簡策。傳以告後世人曰。其為怨也深。是以威盡焉。不用其區區者。虛也。人而無良焉。故曰虛也。凡堅解而不動。階隄而不行。其於時必失。失則廢而不濟。失植之正而不謬。不可賢也。植而無能。不可善也。所賢美於聖人者。以其與變隨化也。淵泉而不盡。微約而流施。是以德之流潤澤。均加于萬物。故曰聖人參于天地。鳥飛准繩。此言大人之義也。夫鳥之飛也。必還山集谷。不還山則困。不集谷則死。山與谷之處也。不必正直。而還山集谷。曲則曲矣。而名繩焉。以為鳥起于北。意南而至于南。起于南。意北而至于北。苟大意得。不以小缺為傷。故聖人美而著之。曰千里之路。不可扶以繩。萬家之都。不可平以准。言大人之行不必。以先帝常義立之。謂賢。故為上者之論其下也。不可以失此術也。謹充言心也。心欲忠。未衡言耳目也。耳目欲端。中正者治之本也。耳司聽。聽必順聞。聞審謂之聰。目司視。視必順見。見察謂之明。心司慮。慮必順言。言得謂之知。聰明以知則博。博而不愒。所以易政也。政易民利。利乃勸。勸則告。聽不

順。不審不聰。不審不聰則繆。視不察不明。不察不明則過慮。不得不知。不得不知則昏繆。過以昏則憂。憂則所以伎奇。伎奇所以險政。政險民害。害乃怨。怨則凶。故曰。譴充未衡。言易政利民也。毋犯其凶。言中正以蓄慎也。毋適其求。言上之敗常貪於金玉馬女。而吝愛於粟米貨財也。厚籍斂於百姓。則萬民對怨。遠其憂。言上之亡其國也。常適其樂立優美。而外淫于馳騁田獵。內縱於美色淫聲。下乃解怠惰失。百吏皆失其端。則煩亂以亡其國家矣。高為其居。危顛莫之救。此言尊高滿大。而好矜人以麗。主盛處賢。而自予雄也。故盛必失。而雄必敗。夫上既主盛處賢。以操士民。國家煩亂。萬民心怨。此其必亡也。猶自萬仞之山。播而入深淵。其死而不振也。必。故曰。毋適其求。而遠其憂。高為其居。危顛莫之救也。可淺可深。可沈可浮。可曲可直。可言可默。此言指意要功之謂也。天不一時。地不一利。人不一事。是以著業不得不多。人之名位不得不殊。方明者察于事。故不官于物。而旁通于道。道也者。通乎無上。詳乎無窮。運乎諸生。是故辯于一言。察于一治。攻于一事者。可以曲說。而不可以廣舉。聖人由此知言之不可兼也。故博為之治。而計其意。知事之不可兼也。故名為之說。而況其功。歲有春秋。冬夏。月有上下。中甸。日有朝暮。夜有昏晨。半星。辰序各有其司。故曰。天不一時。山陵岑巖。淵泉閔流。泉踰澗而不盡。薄承澗而不滿。高下肥磽。物有所宜。故曰。地不一利。鄉有俗。國有法。食飲不同味。衣服異采。世用器械。規矩繩准。稱量數度。品有所成。故曰。人不一事。此各事之儀。其詳不可盡也。可正而視。言察美惡。審別良苦。不可以不審。操分不雜。故政治不悔定。而履言處其位。行其路。為其事。則民守其

職而不亂。故後統而好終。深而迹。言明墨章書。道德有常。則後世人人脩理而不迷。故名聲不息。夫天地一險一易。若鼓之有桴。撞擋則擊。言苟有唱之。必有和之。和之不差。因以盡天地之道。景不為曲。物直響不為惡聲。美是以聖人明乎物之性者。必以其類來也。故君子繩繩乎慎其所先。天地萬物之橐也。宙合有橐天地。天地直萬物。故曰萬物之橐。宙合之意。上通於天。之上下泉於地之下。外出於四海之外。合絡天地以為一裹。散之至于無間。不可名而山。是大之無外。小之無內。故曰有橐天地。其義不傳。一典品之不極。一薄然而典品無治也。多內則富。時出則當。而聖人之道。貴富以當。異謂當。不乎無妄之治。運乎無方之事。應變不失之謂當。變無不至。無有應當。本錯不敢忿。故言而名之曰宙合。

樞言第十二

外言三

管子曰。道之在天者曰也。其在人者心也。故曰有氣則生。無氣則死。生者以其氣。有名則治。無名則亂。治者以其名。樞言曰。愛之利之。益之安之。四者道之出。帝王者用之。而天下治矣。帝王者審所先。所後。先民與地則得矣。先貴與驕則失矣。是故先王慎貴。在所先。所後。人主不可以不慎貴。不可以不慎民。不可以不慎富。慎貴在舉賢。慎民在置官。慎富在務地。故人主之卑尊輕重。在此三者。不可不慎。國有寶。有器。有用。城郭險阻。蓄藏寶也。聖智器也。珠玉末用也。先王重其寶器而輕其末用。故能為天下生而不死者二。立而不立者四。喜也者。怒也者。惡也者。欲也者。天下之敗也。而賢者寶之。為善者非善也。故善無以為也。故先王貴善。王主積于民。霸王



積于將戰士。衰主積于貴人。亡主積于婦女珠玉。故先王慎其所積。疾之疾之。萬物之師也。為之為之。萬物之時也。強之強之。萬物之指也。凡國有三制。有制人者。有為人之所制者。有不能制人。人亦不能制者。何以知其然。德盛義尊。而不好加名於人。人眾兵強。而不以其國造難生患。天下有大事。而好以其國後。如此者。制人者也。德不盛。義不尊。而好加名于人人。不眾兵不強。而好以其國造難生患。恃與國幸。名利如此者。人之所制也。人進亦進。人退亦退。人勞亦勞。人佚亦佚。進退勞佚。與人相胥。如此者。不能制人。人亦不能制也。愛人甚而不能利也。憎人甚而不能害也。故先王貴當貴周。周者不出于口。不見于色。一龍一蛇。一日五化。之謂周。故先王不以一過。二先王不獨舉。不擅功。先王不約束。不結紐。約束則解。結紐則絕。故親不在約束。結紐。先王不貨交。不列地。以為天下。天下不可改也。而可以鞭箠使也。時也。利也。出為之也。餘目不明。餘耳不聽。是以能繼天子之容。官職亦然。時者得天。義者得人。既時且義。故能得天與人。先王不以勇猛為邊竟。則邊竟安。邊竟安則鄰國親。鄰國親則舉當矣。人故相憎也。人之心悍。故為之法。法出于禮。禮出于治。治禮道也。萬物待治禮而後定。凡萬物陰陽而生而參視先王。因其參而慎所入所出。以卑為卑。卑不可得。以尊為尊。尊不可得。祭舜是也。先王之所以最重也。得之必生。失之必死者。何也。唯無得之。堯舜禹湯文武孝已。斯待以成。天下必待以生。故先王重之。一日不食比歲歉。三日不食比歲飢。五日不食比歲荒。七日不食無國土。十日不食無儔類。盡死矣。先王貴誠信。誠信者天下之結也。賢大夫不恃宗。至士不恃外權。坦坦之利不以

功坦坦之備不為用。故存國家。定社稷。在卒謀之間耳。聖人用其心。沌沌乎博而圍。豚豚乎莫得其門。紛紛乎若亂絲。遺遺乎若有從治。故曰欲知者知之。欲利者利之。欲勇者勇之。欲貴者貴之。彼欲貴我貴之人。謂我有禮。彼欲勇我勇之人。謂我恭。彼欲利我利之人。謂我仁。彼欲知我知之人。謂我慤。戒之戒之。微而異之。動作必思之。無令人識之。卒來者必備之。信之者仁也。不可欺者智也。既智且仁。是謂成人。賤固事貴。不肖固事賢。貴之所以能成其貴者。以其貴而事賤也。賢之所以能成其賢者。以其賢而事不肖也。惡者美之充也。卑者尊之充也。賤者貴之充也。故先王貴之。天以時使。地以材使。人以德使。鬼神以祥使。禽獸以力使。所謂德者。先之之謂也。故德莫如先。應適莫如後。先王用一陰二陽者。霸。盡以陽者。王。以一陽二陰者。削。盡以陰者。亡。量之不以少多。稱之不以輕重。度之不以短長。不審此三者。不可舉大事。能戒乎。能救乎。能隱而伏乎。能而稷乎。能而麥乎。春不生而夏無得乎。眾人之用其心也。愛者憎之始也。德者怨之本也。唯賢者不然。先王事以合交。德以合人。二者不合。則無成矣。無親矣。凡國之亡也。以其長者也。人之自失也。以其所長者也。故善游者死于梁池。善射者死于中野。命屬于食。治屬于事。無善事而有善治者。自古及今。未嘗有之也。眾勝寡。疾勝徐。勇勝怯。智勝愚。善勝惡。有義勝無義。有天道勝無天道。凡此七勝者。貴眾用之。終身者眾矣。人主好佚欲。亡其身。失其國者。殆。其德不足以懷其民者。殆。明其刑而賤其士者。殆。諸侯假之威久而不知極己者。殆。身彌老。不知敬其適子者。殆。蓄藏積陳朽腐。不以與人者。殆。凡人之名三。有治也者。有恥也者。有事也。

者。事之名。二。正之察之五者而天下治矣。名正則治。名倚則亂。無名則死。故先王貴名。先王取天下。遠者以禮。近者以體。體禮者所以取天下。遠近者所以殊天下之際。日益之而患少者惟忠。日損之而患多者惟欲。多忠少欲。智也。為人臣者之廣道也。為人臣者。非有功勞于國也。家富而國貧。為人臣者之大罪也。為人臣者。非有功勞于國也。爵尊而主卑。為人臣者之大罪也。無功勞于國而貴富者。其唯尚賢乎。眾人之用其心也。愛者憎之始也。德者怨之本也。其事親也。妻子具則孝衰矣。其事君也。有好事家室富足則行衰矣。爵祿滿則忠衰矣。唯賢者不然。故先王不滿也。人主操逆。人臣操順。先王重榮辱。榮辱在為天下無私愛也。無私憎也。為善者有福。為不善者有禍。禍福在為故先王重為。明賞不費。明刑不暴。賞罰明則德之至者也。故先王貴明。天道大而帝王者用愛惡。愛惡天下可秘。愛惡重閉必固。釜鼓滿則人概之。人滿則天概之。故先王不滿也。先王之書。心之敬執也。而眾人不知也。故有事事也。毋事亦事也。吾畏事不欲為事。吾畏言不欲為言。故行年六十而老吃也。

八觀第十三

外言四

大城不可以不完。郭周不可以外通。里域不可以橫通。閭閻不可以毋闔。宮垣關閉不可以不脩。故大城不完則亂賊之人謀。郭周外通則姦道踰越者作。里域橫通則攘奪竊盜者不止。閭閻無闔外內交通則男女無別。宮垣不備關閉不固雖有良貨不能守也。故形勢不得為非則姦邪之人慙。威嚴則簡慢之人整。齊憲令著明則蠻夷之人不敢犯。賞慶信必則有功者勸。教訓習俗者眾則君民化變而不自知也。是故明君在上位刑省罰寡非可刑而不刑非可罪而不罪也。明君者閉其門塞其塗。弇其迹使民無由接於淫非之地。是以民之道正行善也。若性然故罪罰寡而民以治矣。

行其田野視其耕芸計其農事而飢飽之國可以知也。其耕之不深芸之不謹地宜不任。草田多穢耕者不必肥荒者不必境以人猥計其野。草田多而辟田少者雖不水旱飢國之野也。若是而民寡則不足以守其地。若是而民眾則國貧民飢。以此遇水旱則眾散而不收。彼民不足以守者其城不固。民飢者不可以使戰。眾散而不收則國為丘墟。故曰有地君國而不務耕耘寄生之君也。故曰行其田野視其耕芸計其農事而飢飽之國可知也。

行其山澤觀其桑麻計其六畜之產而貧富之國可知也。夫山澤廣大則草木易多也。壤地肥饒則桑麻易植也。薦草多衍則六畜易繁也。山澤雖廣草木毋益壤地雖肥桑麻無數薦草雖

多。六畜有征，閉貨之門也。故曰時貨不遂，金玉雖多，謂之貧國也。故曰行其山澤，觀其桑麻，計其六畜之產，而貧富之國可知也。

入國邑，視宮室，觀車馬衣服，而侈儉之國可知也。夫國城大而田野淺狹者，其野不足以養其民，城域大而人民寡者，其民不足以守其城，宮營大而室屋寡者，其室不足以實其宮室，屋眾而人徒寡者，其人不足以處其室，困倉寡而臺榭繁者，其藏不足以共其費，故曰主上無積而宮室美，氓家無積而衣服脩，乘車者飾觀望，步行者襍文采，本資少而未用多者，侈國之俗也。國侈則用費，用費則民貧，民貧則姦智生，姦智生則邪巧作，故姦邪之所生，生於匱不足，匱不足之所生，生於侈，侈之所生，生於毋度，故曰審度量，節衣服，儉財用，禁侈泰，為國之急也。不通於若計者，不可使用國，故曰入國邑，視宮室，觀車馬衣服，而侈儉之國可知也。

課凶饑，計師役，視臺榭，量國費，而實虛之國可知也。凡田野萬家之眾，可食之地方五十里，可以為足矣。萬家以下，則就山澤可矣。萬家以上，則去山澤可矣。彼野悉辟而民無積者，國地小而食地淺也。田半墾而民有餘食而粟米多者，國地大而食地博也。國地大而野不辟者，君好貨而臣好利者也。辟地廣而民不足者，上賦重，流其藏者也。故曰粟行於三百里，則國母一年之積，粟行於四百里，則國母二年之積，粟行於五百里，則眾有飢色，其稼亡三之一者，命曰小凶。小凶三年而大凶，大凶則眾有大遺芑矣。什一之師，什三毋事，則稼亡三之一，稼亡三之一，而非有故，蓋積也。則道有損瘠矣。什一之師，三年不解，非有餘食也，則民有鬻子矣。故曰山林

雖近草木雖美。宮室必有度。禁發必有時。是何也。曰大木不可獨伐也。大木不可獨舉也。大木不可獨運也。大木不可加之薄牆之上。故曰山林雖廣。草木雖美。禁發必有時。國雖充盈。金玉雖多。宮室必有度。江海雖廣。池澤雖博。魚鼈雖多。用罟必有正。舩網不可一財而成也。非私草木愛魚鼈也。惡廢民於生穀也。故曰先王之禁山澤之作者。博民於生穀也。彼民非穀不食。穀非地不生。地非民不動。民非作力毋以致財。天下之所生。生於用力。用力之所生。生於勞身。是故主上用財毋己。是民用力毋休也。故曰臺榭相望者。其上下相怨也。民毋餘積者。其禁不止。眾有遺苞者。其戰不必勝。道有損瘠者。其守不必固。故令不必行。禁不必止。戰不必勝。守不必固。則危亡隨其後矣。故曰課凶飢。計師役。觀臺榭。量國費。實虛之國可知也。

入州里。觀習俗。聽民之所以化其上。而治亂之國可知也。州里不隔。閭閻不設。出入毋時。早晏不禁。則攘奪竊盜。攻擊殘賊之民。毋自勝矣。食谷水。巷鑿井。場圃接。樹木茂。宮牆毀壞。門戶不閉。外內交通。則男女之別。毋自正矣。鄉毋長游。里毋士舍。時無會同。喪蒸不聚。禁罰不嚴。則齒長輯睦。毋自生矣。故昏禮不謹。則民不脩廉。論賢不鄉舉。則士不及行。貨財行於國。則法令毀於官。請謁得於上。則黨與成於下。鄉官毋法制。百姓羣徒不從此亡。國弑君之所自生也。故曰入州里。觀習俗。聽民之所以化其上者。而治亂之國可知也。

入朝廷。觀左右。本求朝之臣。論上下之所貴賤者。而彊弱之國可知也。功多為上。祿賞為下。則積勞之臣。不務盡力。治行為上。爵列為下。則豪傑材臣。不務竭能。便辟左右。不論功能。而有爵

百一全書  
二掃葉山房  
祿則百姓疾怨非上。賤爵輕祿金玉貨財商賈之人。不論志行而有爵祿也。則上令輕法制毀。權重之人。不論才能而得尊位。則民倍本行而求外勢。使積勞之人。不務盡力。則兵士不戰矣。豪傑材人。不務竭能。則內治不別矣。百姓疾怨非上。賤爵輕祿。則上毋以勸眾矣。上令輕法制。毀則君毋以使臣。臣毋以事君矣。民倍本行而求外勢。則國之情偽竭。在敵國矣。故曰入朝廷觀左右。本求朝之臣。論上下之所貴賤者。而彊弱之國可知也。

置法出令。臨眾用民。計其威嚴寬惠。行於其民。與不行於其民。可知也。法虛立而害疏遠。令一布而不聽者。存賤爵祿而毋功者富。然則眾必輕令。而上位危。故曰良田不在戰士。三年而兵弱。賞罰不信。五年而破。上賣官爵。十年而亡。倍人倫而禽獸行。十年而滅。戰不勝弱也。地四削入諸侯。破也。離本國徙都邑。亡也。有者異姓滅也。故置法出令。臨眾用民。計其威嚴寬惠。而行於其民。不行於其民。可知也。計敵與。量上意。察國本。觀民產之所有。餘不足。而存亡之國可知也。敵國彊而與國弱。諫臣死而諛臣尊。私情行而公法毀。然則與國不恃其親。而敵國不畏其彊。豪傑不安其位。而積勞之人不懷其祿。悅高賤而不務本貨。則民偷處而不事積聚。豪傑不安其位。則良臣出。積勞之人不懷其祿。則兵士不用。民偷處而不事積聚。則困倉空虛。如是而君不為變。然則攘奪竊盜。殘賊進取之人起矣。內者廷無良臣。兵士不用。困倉空虛。而外有彊敵之憂。則國居而自毀矣。故曰計敵與。量上意。察國本。觀民產之所有。餘不足。而存亡之國可知也。故以此八者。觀人主之國。而人主毋所匿其情矣。

法禁第十四

外言五

法制不議。則民不相私。刑殺無赦。則民不偷於為善。爵祿無假。則下不亂其上。三者藏於官。則為法。施於國。則成俗。其餘不彊而治矣。君壹置其儀。則百官守其法。上明陳其制。則下皆會其度矣。君之置其儀也不一。則下之倍法而立私理者必多矣。是以人用其私廢上之制。而道其所聞。故下與官列法。而上與君分威。國家之危。必自此始矣。昔者聖王之治其民也。不然廢上之法。制者必負以恥。財厚博惠以私親於民者。正經而自正矣。亂國之道。易國之常。賜賞恣於己者。聖王之禁也。聖王既沒。受之者衰。君人而不能知立君之道。以為國本。則大臣之贅下而射人心者必多矣。君不能審立其法。以為下制。則百姓之立私理而徑於利者必眾矣。昔者聖王之治人也不貴其人博學也。欲其人之和同以聽令也。秦誓曰。紂有臣億萬人。亦有億萬之心。武王有臣三千而一心。故紂以億萬之心亡。武王以一心存。故有國之君。苟不能同人心。一國威齊士義。通上之治以為下法。則雖有廣地眾民。猶不能以為安也。君失其道。則大臣比權重以相舉於國。小臣必循利以相就也。故舉國之士以為亡黨。行公道以為私惠。進則相推於君。退則相舉於民。各便其身而忘社稷。以廣其居。聚徒威羣。上以蔽君。下以索民。此皆弱君亂國之道也。故國之危也。擅國權以深索於民者。聖王之禁也。其身毋任於上者。聖王之禁也。進則受祿於君。退則藏祿於室。毋事治職。但力事屬私。王官私君事去。非其人而人私行者。聖王之禁也。脩行則不以親為本。治事則不以官為主。舉毋能。進毋功者。聖王之禁也。交人則以為



已賜舉人則以為已勞。仕人則與分其祿者。聖王之禁也。交於利通而獲於貧窮。輕取於其民而重致於其君。削上以附下。枉法以求於民者。聖王之禁也。用不稱其人。家富於其列。其祿甚寡而資財甚多者。聖王之禁也。拂世以為行。非上以為名。常反上之法制。以成羣於國者。聖王之禁也。飾於貧窮而發於勤勞。權於貧賤。身無職事。家無常姓。列上下之間。議言為民者。聖王之禁也。壺士以為亡資。脩田以為亡本。則生之養私不死。然後失矯。以深與上為市者。聖王之禁也。審飾小節以示民。時言大事以動上。遠交以踰羣。假爵以臨朝者。聖王之禁也。卑身雜處。隱行辟倚。側入迎遠。遁上而遁民者。聖王之禁也。詭俗異禮。大言法行。難其所為。而高自錯者。聖王之禁也。守委間居。博分以致眾。勤身遂行。說人以貨財。濟人以買譽。其身甚靜。而使人求者。聖王之禁也。行辟而堅。言詭而辯。術非而博。順惡而澤者。聖王之禁也。以朋黨為友。以蔽惡為仁。以數變為智。以重斂為忠。以遂忿為勇者。聖王之禁也。固國之本。其身務往於上。深附於諸侯者。聖王之禁也。聖王之身。治世之時。德行必有所是。道義必有所明。故士莫敢詭俗異禮。以自見於國。莫敢布惠緩行。脩上下之交。以和親於民。故莫敢超等踰官。漁利蘇功。以取順其君。聖王之治民也。進則使無由得其所利。退則使無由避其所害。必使反乎安其位。樂其羣。務其職。榮其名而後止矣。故踰其官而離其羣者。必使有害。不能其事而失其職者。必使有恥。是故聖王之教民也。以仁錯之。以恥使之。脩其能。致其所成而止。故曰絕而定。靜而治。安而尊。舉錯而不變者。聖王之道也。

重令第十五

外言六

凡君國之重器莫重於令。令重則君尊，君尊則國安；令輕則君卑，君卑則國危。故安國在乎尊君，尊君在乎行令；行令在乎嚴罰，嚴令行則百吏皆恐，罰不嚴令不行，則百吏皆喜。故明君察於治民之本，本莫要於令。故曰：虧令者死，益令者死，不行令者死，留令者死，不從令者死。五者死而無赦，惟令是視。故曰：令重而下恐，為上者不明；令出雖自上而論，可與不可者在下。夫倍上令以為威，則行恣於己以為私，百吏莫不喜之有，且夫令出雖自上而論，可與不可者在下。是威下繫於民也，威下繫於民而求上之母危不可得也；令出而留者無罪，則是教民不敬也；令出而不行者無罪，行之者有罪，是皆教民不聽也；令出而論可與不可者在官，是威下分也；益損者毋罪，則是教民邪途也；如此則巧佞之人將以此成私為交，比周之人將以此阿黨取與，貪利之人將以此收貨聚財，懦弱之人將以此阿貴事富，便辟伐矜之人將以此買譽成名。故令一出，示民邪途五衢，而求上之母危下之母亂不可得也。菽粟不足，末生不禁，民必有飢餓之色；而工以雕文刻鏤相稱也，謂之逆；布帛不足，衣服母度，民必有凍寒之傷；而女以美衣錦繡綦組相稱也，謂之逆；萬乘藏兵之國，卒不能野戰應敵，社稷必有危亡之患；而士以毋分役相稱也，謂之逆；爵人不論能，祿人不論功，則士無為行，削死節而羣臣必通外請謁，取權道行事便辟，以貴富為榮華，以相稱也，謂之逆；朝有經臣，國有經俗，民有經產，何謂朝之經臣？察身能而受官，不誣於上，謹於法令以治，不阿黨，竭能盡力而不尚得，犯難離患而不辭死，受

祿不過其功。服位不侈其能。不以毋實虛受者。朝之經臣也。何謂國之經俗。所好惡不違於上。所貴賤不逆於令。毋上拂之事。毋下比之說。毋侈泰之養。毋踰等之服。謹於鄉里之行。而不逆於本朝之事者。國之經俗也。何謂民之經產。畜長樹執。務時殖穀。力農墾草。禁止末事者。民之經產也。故曰。朝不貴經臣。則便辟得進。毋功虛取。姦邪得行。毋能上通。國不服經俗。則臣下不順。而上令難行。民不務經產。則倉廩空虛。財用不足。便辟得進。毋功虛取。姦邪得行。毋能上通。則大臣不和。臣下不順。上令難行。則應難不捷。倉廩空虛。財用不足。則國無以固守。三者見一焉。則敵國制之矣。故國不虛重。兵不虛勝。民不虛用。令不虛行。凡國之重也。必待兵之勝也。而國乃重。凡兵之勝也。必待民之用也。而兵乃勝。凡民之用也。必待令之行也。而民乃用。凡令之行也。必待近者之勝也。而令乃行。故禁不勝於親貴。罰不行於便辟。法禁不誅於嚴重。而害於疏遠。慶賞不施於卑賤。二三而求令之必行。不可得也。能不通於官。受祿賞不當於功。號令逆於民心。動靜詭於時變。有功不必賞。有罪不必誅。令焉不必行。禁焉不必止。在上位無以使下。而求民之必用。不可得也。將帥不嚴威。民心不專一。陳士不死制。卒士不輕敵。而求兵之必勝。不可得也。內守不能完。外攻不能服。野戰不能制敵。侵伐不能威四鄰。而求國之重。不可得也。德不加於弱小。威不信於強大。征伐不能服天下。而求霸諸侯。不可得也。威有與兩立。兵有與分爭。德不能懷遠國。令不能一諸侯。而求王天下。不可得也。地大國富。人眾兵強。此霸王之本也。然而與危亡為鄰矣。天道之數。人心之變。天道之數。至則反。盛則衰。人心之變。有餘則驕。驕

則緩急。夫驕者驕諸侯，驕諸侯者諸侯失於外，緩急者民亂於內，諸侯失於外，民亂於內，天道也。此危亡之時也。若夫地雖大而不并兼，不攘奪，人雖眾而不緩急，不做下，國雖富而不侈泰，不縱欲，兵雖彊而不輕侮諸侯，動眾用兵必為天下政理，此正天下之本，而霸王之主也。凡先王治國之器三，攻而毀之者六，明王能勝其攻，故不益於三者，而自有國正天下，亂王不能勝其攻，故亦不損於三者，而自有天下而亡。三器者何也？曰號令也，斧鉞也，祿賞也。六攻者何也？曰親也，貴也，貨也，色也，巧佞也，玩好也。三器之用何也？曰非號令毋以使下，非斧鉞毋以威眾，非祿賞毋以勸民。六攻之敗何也？曰雖不聽而可以得存者，雖犯禁而可以得免者，雖毋功而可以得富者，凡國有不聽而可以得存者，則號令不足以使下，有犯禁而可以得免者，則斧鉞不足以威眾，有毋功而可以得富者，則祿賞不足以勸民。號令不足以使下，斧鉞不足以威眾，祿賞不足以勸民，若此則民毋為自用，民毋為自用則戰不勝，戰不勝而守不固，守不固則敵國制之矣。然則先王將若之何？曰不為六者變更於號令，不為六者疑錯於斧鉞，不為六者益損於祿賞。若此則遠近一心，遠近一心則眾寡同力，眾寡同力則戰可以必勝，而守可以必固，非以并兼攘奪也，以為天下政治也，此正天下之道也。

管子卷五終

法法第十六

外言七

不法法則事毋常。法不法則令不行。令而不行則令不法也。法而不行則脩令者不審也。審而不行則賞罰輕也。重而不行則賞罰不信也。信而不行則不以身先之也。故曰禁勝於身則令行於民矣。聞賢而不舉。殆。聞善而不索。殆。見能而不使。殆。親人而不固。殆。同謀而離。殆。危人而不能殆。廢人而復起。殆。可不為殆。足而不施。殆。幾而不密。殆。人主不周密則正言直行之士危。正言直行之士危則人主孤而毋內。人主孤而無內則人臣黨而成羣。使人主孤而無內人臣黨而成羣者此非人臣之罪也。人主之過也。民毋重罪過不大也。民無大過上毋赦也。上赦小過則民多重罪積之所生也。故曰赦出則民不敬。惠行則過日益。惠赦加於民而囹圄雖實殺戮雖繁。姦不勝矣。故曰邪莫如蚤禁之。赦過遺善則民不勵。有過不赦有善不遺。勵民之道於此乎用之矣。故曰明君者事斷者也。君有三欲於民。三欲不節則上位危。三欲者何也。一曰求。二曰禁。三曰令。求必欲得。禁必欲止。令必欲行。求多者其得寡。禁多者其止寡。令多者其行寡。求而不得則威日損。禁而不止則刑罰侮。令而不行則下凌上。故未有能多求而多得者也。未有能多禁而多止者也。未有能多令而多行者也。故曰上苛則下不聽。下不聽而彊以刑罰則為人上者眾謀矣。為人上而眾謀之雖欲毋危不可得也。號令已出又易之。禮義已行又止之。度量已制又遷之。刑法已錯又移之。如是則慶賞雖重民不勸也。殺戮雖繁民不畏也。故曰

上無固植下有疑心。國無常經民力必竭數也。明君在上位民毋敢立私議自貴者。國毋怪嚴。毋雜俗。毋異禮。士毋私議。倨傲易令。錯儀畫制作議者盡誅。故彊者折銳者挫。堅者破引之以繩墨。繩之以誅僂。故萬民之心皆服而從上。推之而往引之而來。彼下有立其私議自貴分爭而退者。則令自此不行矣。故曰私議立則主道卑矣。況主倨傲易令錯儀畫制變易風俗詭服殊說猶立上不行君令。下不合於鄉里。變更自為易國之成俗者。命之曰不牧之民。不牧之民繩之外也。繩之外誅使賢者食於能。鬪士食於功。賢者食於能則上尊而民從。鬪士食於功則卒輕患而傲敵。上尊而民從卒輕患而傲敵二者設於國則天下治而主安矣。

凡赦者小利而大害者也。故久而不勝其禍。毋赦者小害而大利者也。故久而不勝其福。故赦者犇馬之委轡。毋赦者瘞睢之礦石也。爵不尊祿不重者不與圖難犯危。以其道為未可以求之也。是故先王制軒冕所以著貴賤。不求其美。設爵祿所以守其服。不求其觀也。使君子食於道。小人食於力。君子食於道則上尊而民順。小人食於力則財厚而養足。上尊而民順財厚而養足。四者備體則胥足。上尊時而王不難矣。文有三侑。武毋一赦。惠者多赦者也。先易而後難。久而不勝其禍。法者先難而後易。久而不勝其福。故惠者民之仇讎也。法者民之父母也。太上以制制度。其次失而能追之。雖有過亦不甚矣。明君制宗廟足以設賓祀。不求其美。為宮室臺榭足以避燥濕寒暑。不求其大。為雕文刻鏤足以辨貴賤。不求其觀。故農夫不失其時。百工不失其功。商無廢利。民無游日。財無砥滯。故曰儉其道乎。

令未布而民或為之而賞從之。則是上妄予也。上妄予則功臣怨。功臣怨而愚民操事於妄作。愚民操事於妄作。則大亂之本也。令未布而罰及之。則是上妄誅也。上妄誅則民輕生。民輕生則暴人興。曹黨起而亂賊作矣。令已布而賞不從。則是使民不勸勉。不行制。不死節。民不勸勉。不行制。不死節。則戰不勝而守不固。戰不勝而守不固。則國不安矣。令已布而罰不及。則是教民不聽。民不聽。則彊者立。彊者立。則主位危矣。故曰。憲律制度必法道。號令必著明。賞罰必信密。此正民之經也。凡大國之君尊。小國之君卑。大國之君所以尊者何也。曰。為之用者眾也。小國之君所以卑者何也。曰。為之用者寡也。然則為之用者眾則尊。為之用者寡則卑。則人主安能不欲民之眾為己用也。使民眾為己用。奈何。曰。法立令行。則民之用者眾矣。法不立令不行。則民之用者寡矣。故法之所立。令之所行者多。而所廢者寡。則民不誹議。民不誹議。則聽從矣。法之所立。令之所行。與其所廢者鈞。則國無常經。國無常經。則民妄行矣。法之所立。令之所行者寡。而所廢者多。則民不聽。民不聽。則暴人起而姦邪作矣。計上之所以愛民者。為用之愛之也。為愛民之故。不難毀法。虧令。則是夫所謂愛民矣。夫以愛民用民。則民之不用明矣。夫至用民者。殺之危之。勞之苦之。飢之渴之。用民者將致之。此極也。而民無可與慮害己者。明王在上。道法行於國。民皆舍所好而行所惡。故善用民者。軒冕不下儼。而斧鉞不上。因如是。則賢者勸而暴人止。賢者勸而暴人止。則功名立其後矣。蹈白刃。受矢石。入水火。以聽上令。上令盡行。禁盡止。引而使之。民不敢轉其力。推而戰之。民不敢愛其死。不敢轉其力。然後有功。不敢愛其死。



然後無敵進無敵退有功。是以三軍之眾皆得保其首領。父母妻子完安於內。故民未嘗可與慮始。而可與樂成功。是故仁者知者有道者。不與大慮始。國無以小與不幸而削亡者。必主與大臣之德行失於身也。官職法制政教失於國也。諸侯之謀慮失於外也。故地削而國危矣。國無以大與幸而有功名者。必主與大臣之德行得於身也。官職法制政教得於國也。諸侯之謀慮得於外也。然後功立而名成。然則國何可無道人何可無求得道而導之得賢而使之將有所大期於興利除害。期於興利除害莫急於身。而君獨甚傷也。必先令之失人。主失令而蔽已蔽而刳已。刳而弒。凡人君之所以為君者勢也。故人君失勢則臣制之矣。勢在下則君制於臣矣。勢在上則臣制於君矣。故君臣之易位勢在其下也。在臣期年臣雖不忠君不能奪也。在子期年子雖不孝父不能服也。故春秋之記臣有弒其君子有弒其父者矣。故曰堂上遠於百里堂下遠於千里。門庭遠於萬里。今步者一日百里之情通矣。堂上有事十日而君不聞。此所謂遠於百里也。步者十日千里之情通矣。堂下有事一月而君不聞。此所謂遠於千里也。步者百日萬里之情通矣。門庭有事期年而君不聞。此所謂遠於萬里也。故請入而不出謂之滅。出而不入謂之絕。入而不至謂之侵。出而道止謂之壅。滅絕侵壅之君者。非杜其門而守其戶也。為政之有所不行也。故曰令重於寶。社稷先於親戚。法重於民。威權貴於爵祿。故不為重寶輕號令。不為親戚後社稷。不為愛民枉法律。不為爵祿分威權。故曰勢非所以予人也。政者正也。正也者所以正定萬物之命也。是故聖人精德立中以生正。明正以治國。故正者所以止過而逮

不及也。過與不及也。皆非正也。非正則傷國一也。勇而不義傷兵。仁而不法傷正。故軍之敗也。生於不義。法之侵也。生於不正。故言有辨而非務者。行有難而非善者。故言必中務。不苟為辨。行必思善。不苟為難。規矩者方圓之正也。雖有巧目利手。不如拙規矩之正。方圓也。故巧者能生規矩。不能廢規矩。而正方圓。雖聖人能生法。不能廢法。而治國。故雖有明智高行倍法而治。是廢規矩而正方圓也。一曰。凡人君之德行威嚴。非獨能盡賢於人也。曰。人君也。故從而貴之。不敢論其德行之高卑。有故為其殺生。急於司命也。富人貧人。使人相畜也。貴人賤人。使人相臣也。人主操其六者。以畜其臣。人臣亦望此六者。以事其君。君臣之會。六者謂之謀。六者在臣期年。臣不忠。君不能奪。在子期年。子不孝。父不能奪。故春秋之記。臣有弑其君。子有弑其父者。得此六者。而君父不智也。六者在臣。則主蔽矣。主蔽者。失其令也。故曰。令入而不出。謂之蔽。令出而不入。謂之壅。令出而不行。謂之牽。令入而不至。謂之瑕。牽瑕蔽壅之事。君者。非敢杜其門。而守其戶也。為令之有所不行也。此其所以然者。由賢人不至。而忠臣不用也。故人主不可以不慎其令。令者。人主之大寶也。一曰。賢人不至。謂之蔽。忠臣不用。謂之塞。令而不行。謂之墮。禁而不止。謂之逆。蔽塞障逆之君者。不敢杜其門。而守其戶也。為賢者之不至。令之不行也。凡民從上也。不從口之所言。從情之所好者也。上好勇。則民輕死。上好仁。則民輕財。故上之所好。民必甚焉。是故明君知民之必以上為心也。故置法以自治。立儀以自正也。故上不行。則民不從。彼民不服法死制。則國必亂矣。是以有道之君。行法脩制。先民服也。凡論人有要。於物之人。無

大士焉。彼矜者滿也。滿者虛也。滿虛在物。在物為制也。矜者細之屬也。凡論人而遠古者。無高士焉。既不知古而易其功者。無智士焉。德行成於身而遠古。卑人也。事無資。過時而簡其業者。愚士也。釣名之人。無賢士焉。釣利之君。無王主焉。賢人之行其身也。忘有其名也。王主之行其道也。忘其成功也。賢人之行。王主之道。其所不能已也。明君公國一民。以聽於世。忠臣直進。以論其能。明君不以祿爵私所愛。忠臣不誣能以干爵祿。君不私國。臣不誣能行此道者。雖未大治。正民之經也。今以誣能之臣。事私國之君。而能濟功名者。古今無之。誣能之人。易知也。臣度之先王者。舜之有天下也。禹為司空。契為司徒。皋陶為李。后稷為田。此四士者。天下之賢人也。猶尚精一德以事其君。今誣能之人。服事任官。皆兼四賢之能。自此觀之。功名之不立。亦易知也。故列尊祿重。無以不受也。勢利官大。無以不從也。以此事君。此所謂誣能篡利之臣者也。世無公國之君。則無直進之士。無論能之主。則無成功之臣。昔者三代之相授也。安得二天下而殺之。貧民傷財。莫大於兵。危國憂主。莫速於兵。此四患者明矣。古今莫之能廢也。兵當廢而不廢。則古今惑也。此二者不廢而欲廢之。則亦惑也。此二者傷國一也。黃帝唐虞。帝之隆也。資有天下。制在一人。當此之時也。兵不廢。今德不及三帝。天下不順。而求廢兵。不亦難乎。故明君知所擅。知所患。國治而民務積。此所謂擅也。動與靜。此所患也。是故明君審其所擅。以備其所患也。猛殺之君。不免於外難。懦弱之君。不免於內亂。猛殺之君者。輕誅輕誅之流道。正者不安。道正者不安。則材能之臣去亡矣。彼智者知吾情偽。為敵謀我。則外難自是至矣。故曰猛殺之君。

不免於外難。懦弱之君者重誅。重誅之過。行邪者不革。行邪者久而不革。則羣臣比周。羣臣比周。則蔽美揚惡。蔽美揚惡。則內亂自是起。故曰懦弱之君不免於內亂。明君不為親戚危其社稷。社稷戚於親。不為君欲變其令。令尊於君。不為重寶分其威。威貴於寶。不為愛民虧其法。法愛於民。

### 兵法第十七

外言八

明一者皇。察道者帝。通德者王。謀得兵勝者霸。故夫兵雖非備道至德也。然而所以輔王成霸。今代之用兵者不然。不知兵權者也。故舉兵之日而境內貧。戰不必勝。勝則多死。得地而國敗。此四者用兵之禍者也。四禍其國而無不危矣。大度之書曰。舉兵之日而境內不貧。戰而必勝。勝而不死。得地而國不敗。為此四者若何。舉兵之日而境內不貧者。計數得也。戰而必勝者。法度審也。勝而不死者。教器備利而敵不敢校也。得地而國不敗者。因其民也。因其民則號制有發也。教器備利則有制也。法度審則有守也。計數得則有明也。治眾有數。勝敵有理。察數而知理。審器而識勝。明理而勝敵。定宗廟。遂男女。官四分。則可以定威德。制法儀。出號令。然後可以一眾治民。兵無主則不蚤。知敵野無吏則無蓄積。官無積則下怨。上器械不朽則朝無定賞。罰不明則民輕其產。故曰早知敵則獨行。有蓄積則久而不匱。器械巧則伐而不費。賞罰明則勇士勸也。三官不謬。五教不亂。九章著明。則危危而無害。窮窮而無難。故能制遠以數。縱強以制。三官。一曰鼓。鼓所以任也。所以起也。所以進也。二曰金。金所以坐也。所以退也。所以免也。三曰

旗旗所以立兵也。所以利兵也。所以偃兵也。此之謂三官有三令。而兵法治也。五教一日教其目以形色之旗。二曰教其身以號令之數。三曰教其足以進退之度。四曰教其手以長短之利。五曰教其心以賞罰之誠。五教各習。而士負以勇矣。九章。一曰舉日章則晝行。二曰舉月章則夜行。三曰舉龍章則行水。四曰舉虎章則行林。五曰舉鳥章則行陂。六曰舉蛇章則行澤。七曰舉鵠章則行陸。八曰舉狼章則行山。九曰舉韓章則載食而駕。九章既定而動靜不過。三官五教。九章。始乎無端。卒乎無窮。始乎無端者。道也。卒乎無窮者。德也。道不可量。德不可數也。故不可量則眾強不能圖。不可數則詐偽不敢嚮。兩者備施則動靜有功。徑乎不知。發乎不意。徑乎不知。故莫之能禦也。發乎不意。故莫之能應也。故全勝而無害。因便而教。准利而行。教無常。行無常。兩者備施。動乃有功。器成教施。追亡逐遁。若飄風。擊刺若雷電。絕地不守。恃固不拔。中處而無敵。令行而不留。器成教施。散之無方。聚之不可計。教器備利。進退若雷電。而無所疑。匱一氣專定。則旁通而不疑。厲士利械。則涉難而不匱。進無所疑。退無所匱。敵乃為用。凌山阮不待鈎梯。歷水谷不須舟楫。徑於絕地。攻於恃固。獨出獨入。而莫之能止。寶不獨入。故莫之能止。寶不獨見。故莫之能斂。無名之至。盡而不意。故不能疑神。畜之以道。則民和。養之以德。則民合。和合故能諧。諧故能輯。輯以悉。莫之能傷。定一至。行二要。縱三權。施四教。發五機。設六行。論七數。守八應。審九器。章十號。故能全勝大勝。無守也。故能守勝數戰。則士罷。數勝則君驕。夫以驕君使罷民。則國安得無危。故至善不戰。其次一之。破大勝強。一之至也。亂之不以變。乘之不

以說勝之不以詐一之實也近則用實遠則施號力不可量強不可度氣不可極德不可測一  
之原也眾若時雨寡若飄風一之終也利適器之至也用敵教之盡也不能致器者不能利適  
不能盡教者不能用敵不能用敵者窮不能致器者困遠用兵則可以必勝出入異途則傷其  
敵深入危之則士自修士自修則同心同力善者之為兵也使敵若據虛若搏景無設無形焉  
無不可以成也無形無為焉無不可以化也此之謂道矣若亡而存若後而先威不足以命之

管子卷六終

管子卷七

大匡第十八

內言一

齊僖公生公子諸兒公子糾公子小白使鮑叔傅小白鮑叔辭稱疾不出管仲與召忽往見之曰何故不出鮑叔曰先人有言曰知子莫若父知臣莫若君今君知臣不肖也是以使賤臣傅小白也賤臣知弃矣召忽曰子固辭無出吾權任子以死亡必免子鮑叔曰子如是不免之有乎管仲曰不可持社稷宗廟者不讓事不廣間將有國者未可知也子其出乎召忽曰不可吾三人者之於齊國也譬之猶鼎之有足也去一焉則必不立矣吾觀小白必不為後矣管仲曰不然也夫國人憎惡糾之母以及糾之身而憐小白之無母也諸兒長而賤事未可知也夫所以定齊國者非此二公子者將無已也小白之為人無小智愴而有大慮非夷吾莫容小白天不幸降禍加殃于齊糾雖得立事將不濟非子定社稷其將誰也召忽曰百歲之後吾君卜世犯吾君命而廢吾所立奪吾糾也雖得天下吾不生也兄與我齊國之政也受君令而不改奉所立而不濟是吾義也管仲曰夷吾之為君臣也將承君命奉社稷以持宗廟豈死一糾哉夷吾之所死者社稷破宗廟滅祭祀絕則夷吾死之非此三者則夷吾生夷吾生則齊國利夷吾死則齊國不利鮑叔曰然則奈何管子曰子出奉令則可鮑叔許諾乃出奉令遂傅小白鮑叔謂管仲曰何行管仲曰為人臣者不盡力於君則不親信不親信則言不聽言不聽則社稷不定夫事君者無二心鮑叔許諾僖公之母弟夷仲年生公孫無知有寵於僖公衣服禮秩如



適僖公卒。以諸兒長得為君。是為襄公。襄公立後。絀無知。無知怒。公令連稱管至父戍葵丘。曰：瓜時而往。及瓜時而來。期戍。公問不至。請代不許。故二人因公孫無知以作亂。魯桓公夫人文姜。齊女也。公將如齊。與夫人皆行。申俞諫曰：不可。女有家。男有室。無相瀆也。謂之有禮。公不聽。遂以文姜會齊侯於濼。文姜通於齊侯。桓公聞責文姜。文姜告齊侯。齊侯怒。饗公。使公子彭生乘魯侯脅之。公薨于車。豎曼曰：賢者死。忠以振疑。百姓寓焉。智者究理而長慮。身得免焉。今彭生二於君。無盡言而說行。以戲我君。使我君失親戚之禮命。又力成吾君之禍。以構二國之怨。彭生其得免乎。禍理屬焉。夫君以怒遂禍。不畏惡親。聞容昏生無醜也。豈及彭生而能止之哉。魯若有誅。必以彭生為說。二月。魯人告齊曰：寡君畏君之威。不敢寧居。來脩舊好。禮成而不反。無所歸死。請以彭生除之。齊人為殺彭生。以謝於魯。五月。襄公田于貝丘。見豕彘從者曰：公子彭生也。公怒曰：公子彭生安敢見射之。豕人立而啼。公懼。墜於車下。傷足亡屨。反。誅屨於徒人費。不得也。鞭之。見血。費走而出。遇賊於門。脅而束之。費袒而示之背。賊信之。使費先入伏公。而出。闕死于門中。石之紛如。死于階下。孟陽代君寢于牀。賊殺之。曰：非君也。不類。見公之足于戶下。遂殺公而立公孫無知也。鮑叔牙奉公子小白奔莒。管夷吾召忽奉公子糾奔魯。九年。公孫無知虐於雍廩。雍廩殺無知也。桓公自莒先入。魯人伐齊。納公子糾戰於乾時。管仲射桓公中鈎。魯師敗績。桓公踐位。於是劫魯。使魯殺公子糾。桓公問於鮑叔曰：將何以定社稷。鮑叔曰：得管仲與召忽。則社稷定矣。公曰：夷吾與召忽。吾賊也。鮑叔乃告公其故。圖公曰：然則可得乎。鮑

叔曰。若亟召則可得也。不亟不可得也。夫魯施伯知夷吾為人之有慧也。其謀必將令魯致政於夷吾。夷吾受之。則彼知能弱齊矣。夷吾不受。彼知其將反於齊也。必將殺之。公曰。然則夷吾將受魯之政乎。其否也。鮑叔對曰。不受。夫夷吾之不死。亂也。為欲定齊國之社稷也。今受魯之政。是弱齊也。夷吾之事君無二心。雖知死必不受也。公曰。其於我也曾若是乎。鮑叔對曰。非為君也。為先君也。其於君不如親。亂之不死。而況君乎。君若欲定齊之社稷。則亟迎之。公曰。恐不及。奈何。鮑叔曰。夫施伯之為人。也敏而多畏。公若先反。恐注怨焉。必不殺也。公曰。諾。施伯進對魯君曰。管仲有急。其事不濟。今在魯。君其致魯之政焉。若受之。則齊可弱也。若不受。則殺之。殺之以說於齊也。與同怒。尚賢於己。君曰。諾。魯未及致政。而齊之使至。曰。夷吾與召忽也。寡人之賊也。今在魯。寡人願生得之。若不得也。是君與寡人賊比也。魯君問施伯。施伯曰。君與之。臣聞齊君惕而亟驕。雖得賢。庸必能用之乎。及齊君之能用之也。管子之事濟也。夫管仲天下之大聖也。今彼反齊。天下皆鄉之。豈獨魯乎。今若殺之。此鮑叔之友也。鮑叔因此以作難。君必不能待也。不如與之。魯君乃遂束縛管仲。與召忽。管子謂召忽曰。子懼乎。召忽曰。何懼乎。吾不蚤死。將胥有所定也。今既定矣。今子相齊之左。必令忽相齊之右。雖然。殺君而用吾身。是再辱我也。子為生臣。忽為死臣。忽也。知得萬乘之政而死。公子糾可謂有死臣矣。子生而霸諸侯。公子糾可謂有生臣矣。死者成行。生者成名。名不兩立。行不虛至。子其勉之。死生有分矣。乃行入齊境。自刎而死。管仲遂入。君子聞之。曰。召忽之死也。賢其生也。管仲之生也。賢其死也。或曰。明

年襄公逐小白。小白走莒。三年襄公薨。公子糾踐位。國人召小白。鮑叔曰：胡不行矣。小白曰：不可。夫管仲知。召忽強武。雖國人召我。我猶不得入也。鮑叔曰：管仲得行其智於國。國可謂亂乎。召忽強武。豈能獨圖我哉。小白曰：夫雖不得行其智。豈且不有焉乎。召忽雖不得眾。其及豈不足。以圖我哉。鮑叔對曰：夫國之亂也。智人不得作內事。朋友不能相合。揆而圖之。乃命車駕。鮑叔御。小白乘而出於莒。小白曰：夫二人者。奉君令。吾不可以試也。乃將下。鮑叔履其足。曰：事之濟也。在此時。事若不濟。老臣死之。公子猶之免也。乃行至於邑郊。鮑叔令車二十乘先。十乘後。鮑叔乃告小白曰：夫國之疑二三子。莫忍老臣。事之未濟也。老臣是以塞道。鮑叔乃誓曰：事之濟也。聽我令。事之不濟也。免公子者為上。死者為下。吾以五乘之實距路。鮑叔乃為前驅。遂入國。逐公子糾。管仲射小白中鉤。管仲與公子糾召忽遂走魯。桓公踐位。魯伐齊。納公子糾而不能。桓公二年。踐位。召管仲。管仲至。公問曰：社稷可定乎。管仲對曰：君霸王。社稷定。君不霸王。社稷不定。公曰：吾不敢至於此。其大也。定社稷而已。管仲又請。君曰：不能。管仲辭於君曰：君免臣於死。臣之幸也。然臣之不死。糾也。為欲定社稷也。社稷不定。臣祿齊國之政而不死。糾也。臣不敢。乃走出至門。公召管仲。管仲反。公汗出曰：勿已。其勉霸王。管仲再拜稽首而起曰：今日君成霸王。臣貪承命。趨立於相位。乃令五官行事。異日公告管仲曰：欲以諸侯之間無事也。小脩兵革。管仲曰：不可。百姓病。公先與百姓而藏其兵。與其厚於兵。不如厚於人。齊國之社稷未定。公未始於人。而始於兵。外不親於諸侯。內不親於民。公曰：諾。政未能有行也。二年桓公彌亂。

又告管仲曰。欲繕兵。管仲又曰。不可。公不聽。果為兵。桓公與宋夫人飲船中。夫人蕩船而懼。公怒。出之。宋受而嫁之蔡侯。明年。公怒。告管仲曰。欲伐宋。管仲曰。不可。臣聞內政不脩。外舉事不濟。公不聽。果伐宋。諸侯興兵而救宋。大敗齊師。公怒。歸告管仲曰。請脩兵革。吾士不練。吾兵不實。諸侯故敢救吾讐。內修兵革。管仲曰。不可。齊國危矣。內奪民用。士勸於勇。外亂之本也。外犯諸侯。民多怨也。為義之士不入。齊國安得無危。鮑叔曰。公必用夷吾之言。公不聽。乃令四封之內。脩兵。關市之征。侈之。公乃遂用。以勇授祿。鮑叔謂管仲曰。異日者。公許子霸。今國彌亂。子將何如。管仲曰。吾君惕其智多。誨姑少。胥其自及也。鮑叔曰。比其自及也。國無闕亡乎。管仲曰。未也。國中之政。夷吾尚微為焉。亂乎。尚可以待。外諸侯之佐。既無有吾二人者。未有敢犯我者。明年朝之爭祿。相刺。裝領而刎頸者。不絕。鮑叔謂管仲曰。國死者眾矣。毋乃害乎。管仲曰。安得已然。此皆其貪民也。夷吾之所患者。諸侯之為義者。莫肯入齊。齊之為義者。莫肯仕。此夷吾之所患也。若夫死者。吾安用而愛之。公又內脩兵。三年。桓公將伐魯。曰。魯與寡人近。於是其救宋也疾。寡人且誅焉。管仲曰。不可。臣聞有土之君。不勤於兵。不忌於辱。不輔其過。則社稷安。勤於兵。忌於辱。輔其過。則社稷危。公不聽。興師伐魯。造於長勺。魯莊公興師逆之。大敗之。桓公曰。吾兵猶尚少。吾參圍之。安能圍我。四年。脩兵。同甲十萬。車五千乘。謂管仲曰。吾士既練。吾兵既多。寡人欲服魯。管仲喟然嘆曰。齊國危矣。君不競於德。而競於兵。天下之國。帶甲十萬者。不鮮矣。吾欲發小兵以服大兵。內失吾眾。諸侯設備。吾人設詐。國欲無危。得已乎。公不聽。果伐魯。魯不

敢戰去國五十里而為之關。魯請比於關內以從于齊。齊亦無復侵魯。桓公許諾。魯人請盟曰。魯小國也。固不帶劍。今而帶劍。是交兵聞於諸侯。君不如已。請去兵。桓公曰諾。乃令從者毋以兵。管仲曰。不可。諸侯加忌於君。君如是以退可。君果弱魯君。諸侯又加貪於君。後有事。小國彌堅。大國設備。非齊國之利也。桓公不聽。管仲又諫曰。君必不去魯。胡不用兵。曹劌之為人也。堅強以忌。不可以約取也。桓公不聽。果與之遇。莊公自懷劍。曹劌亦懷劍。踐壇。莊公抽劍其懷曰。魯之境去國五十里。亦無不死而已。左搃桓公。右自承曰。均之死也。戮死於君前。管仲走君。曹劌抽劍當兩階之間。曰。二君將改圖。無有進者。管仲曰。君與地以汶為竟。桓公許諾。以汶為竟而歸。桓公歸而脩於政。不脩於兵。革自圍辟人。以過弭師。五年。宋伐杞。桓公謂管仲與鮑叔曰。夫宋寡人固欲伐之。無若諸侯何。夫杞明王之後也。今宋伐之。予欲救之。其可乎。管仲對曰。不可。臣聞內政之不脩。外舉義不信。君將外舉義。以行先之。則諸侯可令附。桓公曰。於此不救。後無以伐宋。管仲曰。諸侯之君不貪於土。貪於土。必勤於兵。勤於兵。必病於民。民病則多詐。夫詐密而後動者。勝詐則不信於民。夫不信於民。則亂內動則危於身。是以古之人聞先王之道者。不競於兵。桓公曰。然則奚若。管仲對曰。以臣則不。而令人以重幣使之。使之而不可。君受而封之。桓公問鮑叔曰。奚若。鮑叔曰。公行夷吾之言。公乃命曹孫宿使於宋。宋不聽。果伐杞。桓公築緣陵以封之。予車百乘。甲一千。明年狄人伐邢。邢君出致於齊。桓公築夷儀以封之。予車百乘。卒千。明年狄人伐衛。衛君出致於虛。桓公且封之。隰朋賓胥無諫曰。不可。三國所以亡者。絕

以小。今君斬封亡國。國盡若何。桓公問管仲曰。奚若。管仲曰。君有行之名。安得有其實。君其行也。公又問鮑叔。鮑叔曰。君行夷吾之言。桓公築楚丘以封之。與車三百乘。甲五千。既以封衛。明年桓公問管仲將何行。管仲對曰。公內脩政而勸民。可以信於諸侯矣。君許諾。乃輕稅。弛關市之征。為賦祿之制。既已。管仲又請曰。問病臣。願賞而無罰。五年諸侯可令傳。公曰諾。既行之。管仲又請曰。諸侯之禮。令齊以豹皮往。小侯以鹿皮報。齊以馬往。小侯以犬報。桓公許諾行之。管仲又請。賞於國以及諸侯。君曰諾。行之。管仲賞於國中。君賞於諸侯。諸侯之君有行事善者。以重幣賀之。從列士以下有善者。衣裳賀之。凡諸侯之臣。有諫其君而善者。以璽問之。以信其言。公既行之。又問管仲曰。何行。管仲曰。隲朋聰明捷給。可令為東國賓。胥無堅強以良。可以為西土衛國之教。危傅以利。公子開方之為人。也。慧以給。不能久而樂始。可游於衛。魯邑之教。好邇而訓於禮。季友之為人。也。恭以精。博於糧。多小信。可游於魯。楚國之教。巧文以利。不好立大義。而好立小信。蒙孫博於教。而文巧於辭。不好立大義。而好結小信。可游於楚。小侯既服。大侯既附。夫如是。則始可以施政矣。君曰諾。乃游公子開方於衛。游季友於魯。游蒙孫於楚。五年諸侯附。狄人伐。桓公告諸侯曰。請救伐。諸侯許諾。大侯車二百乘。卒二千人。小侯車百乘。卒千人。諸侯皆許諾。齊車千乘。卒先致。緣陵戰於後故。敗狄其車甲與貨。小侯受之。大侯近者。以其縣分之。不踐其國。北州侯莫來。桓公遇南州侯於召陵。曰。狄為無道。犯天子令。以伐小國。以天子之故。敬天之命。令以救伐。北州侯莫至。上不聽。天子令。下無禮。諸侯寡人。請誅於北州之侯。諸侯

許諾。桓公乃北伐。令支下鳧之山，斬孤竹。遇山戎，顧問管仲曰：「將何行？」管仲對曰：「君教諸侯為民聚食，諸侯之兵不足者，君助之發。如此則始可以加政矣。」桓公乃告諸侯，必足三年之食。安以其餘脩兵革。兵革不足以引其事，告齊，齊助之發。既行之，公又問管仲曰：「何行？」管仲對曰：「君會其君臣父子，則可以加政矣。」公曰：「會之道奈何？」曰：「諸侯毋專立妾以為妻，毋專殺大臣，無國勞毋專予祿，士庶人毋專弃妻，毋曲隄，毋貯粟，毋禁財。行此卒歲，則始可以罰矣。」君乃布之於諸侯。諸侯許諾，受而行之。卒歲，吳人伐穀，桓公告諸侯，未徧。諸侯之師竭，至以待桓公。桓公以車千乘會諸侯于竟都。師未至，吳人逃。諸侯皆罷。桓公歸，問管仲曰：「將何行？」管仲曰：「可以加政矣。」曰：「從今以往二年，適子不聞孝，不聞愛其弟，不聞敬老，國良三者無一焉，可誅也。」諸侯之臣及國事三年不聞善，可罰也。君有過，大夫不諫，士庶人有善而大夫不進，可罰也。士庶人間之吏，賢孝悌可賞也。桓公受而行之。近侯莫不請事。兵車之會六，乘車之會三。饗國四十有二年。桓公踐位十九年，弛關市之征，五十而取一。賦祿以粟，案田而稅，二歲而稅一。上年什取，三年十取，二下年十取一。歲飢不稅，歲飢弛而稅。桓公使鮑叔識君臣之有善者，晏子識不仕與耕者之有善者，高子識工賈之有善者，國子為李隰朋為東國，賓胥無為西土，弗鄭為宅。凡仕者近宮，不仕與耕者近門。工價近市，三十里置遠委焉。有司職之。從諸侯欲通吏從行者，令一人為負以車，若宿者，令人養其馬，食其委，客與有司別契，至國入契，費義數而不當，有罪。凡庶人欲通鄉吏不通七日，囚。出欲通吏不通五日，囚。貴人子欲通吏不通三日，囚。凡縣吏進諸侯

士而有善觀其能之大小。以為之賞。有過無罪。令鮑叔進大夫。勸國家得之成而不悔。為上舉。從政治為次。野為原又多不發。起訟不驕。次之。勸國家得之成而悔。從政雖治而不能。野原又多發起訟驕。行此三者為下。令晏子進貴人之子。出不仕處不華。而友有少長。為上舉。得二為次。得一為下。士處靖。敬老與貴。交不失禮。行此三者為上舉。得二為次。得一為下。耕者農。農用力。應於父。兄事賢多。行此三者為上舉。得二為次。得一為下。令高子進工賈。應於父。兄事長。養老。承事敬。行此三者為上舉。得二者為次。得一者為下。令國子以情斷獄。三大夫既已選舉。使縣行之。管仲進而舉言。上而見之於君。以卒年君舉管仲。告鮑叔曰。勸國家不得成而悔。從政不治。不能。野原又多而發訟驕。凡三者有罪無赦。告晏子曰。貴人子處華下。交好飲食。行此三者。有罪無赦。士出入無常。不敬老而營富。行此三者。有罪無赦。耕者出入不應於父。兄用力不農。不事賢。行此三者。有罪無赦。告國子曰。工賈出入不應於父。兄承事不敬。而違老治危。行此三者。有罪無赦。凡於父。兄無過。州里稱之。吏進之。君用之。有善無賞。有過無罰。吏不進廉意。於父兄無過。於州里莫稱。吏進之。君用之。善為上賞。不善吏有罰。君謂國子。凡貴賤之義。入與父俱出。與師俱。上與君俱。凡三者過賊不死。不知賊則無赦。斷獄情與義易。義與祿易。易祿可無赦。有可無赦。



管子卷七終

管子卷八

中匡第十九

內言二

管仲會國用三分。二在賓客。其一在國。管仲懼而復之。公曰。吾子猶如是乎。四鄰賓客入者。說出者。譽。光名滿天下。入者不說。出者不譽。汚名滿天下。壤可以為粟。木可以為貨。粟盡則有生。貨散則有聚。君人者。名之為貴。財安可有。管仲曰。此君之明也。公曰。民辦軍事矣。則可乎。對曰。不可。甲兵未足也。請薄刑罰以厚甲兵。於是死罪不殺。刑罪不罰。使以甲兵贖。死罪以犀甲一戟。形罰以脅盾一戟。過罰以金。軍無所計。而訟者成。以束矢。公曰。甲兵既足矣。吾欲誅大國之不道者。可乎。對曰。愛四封之內。而後可以惡。竟外之不善者。安卿大夫之家。而後可以危。救敵之國。賜小國地。而後可以誅。大國之不道者。舉賢良。而後可以廢。慢法鄙賤之民。是故先王必有置也。而後必有廢也。必有利也。而後必有害也。桓公曰。昔三王者。既弒其君。今言仁義。則必以三王為法度。不識其故何也。對曰。昔者禹平治天下。及桀而亂之。湯放桀。以定禹功也。湯平治天下。及紂而亂之。武王代紂。以定湯功也。且善之伐不善也。自古至今。未有改之。君何疑焉。公又問曰。古之亡國。其何失。對曰。計得地與寶。而不計失。諸侯計得財。委而不計失。百姓計見親。而不計見弃。三者之屬。一足以削。遍而有者亡矣。古之隳國家。隕社稷者。非故且為之也。必少有樂焉。不知其陷於惡也。桓公謂管仲曰。請致仲父。公與管仲父而將飲之。掘新井而柴焉。十日齋戒。召管仲。管仲至。公執爵。夫人執尊。簋三行。管仲趨出。公怒曰。寡人齋戒十日。而飲仲

父寡人自以為脩矣。仲父不告寡人而出。其故何也。鮑叔隰朋趨而出。及管仲於途。曰。公怒。管仲反入。倍屏而立。公不與言。少進中庭。公不與言。少進傅堂。公曰。寡人齋戒十日而飲。仲父自以為脫於罪矣。仲父不告寡人而出。未知其故也。對曰。臣聞之。沈於樂者洽於憂。厚於味者薄於行。慢於朝者緩於政。害於國家者危於社稷。臣是以敢出也。公遽下堂曰。寡人非敢自為脩也。仲父年長。雖寡人亦哀矣。吾願一朝安仲父也。對曰。臣聞壯者無怠。老者無偷。順天之道。必以善終者也。三王失之也。非一朝之萃。君奈何其偷乎。管仲走出。君以賓客之禮再拜送之。明日管仲朝。公曰。寡人願聞國君之信。對曰。民愛之。鄰國親之。天下信之。此國君之信。公曰。善。請問信安始而可。對曰。始於為身。中於為國。成於為天下。公曰。請問為身。對曰。道血氣以求長年。長心長德。此為身也。公曰。請問為國。對曰。遠舉賢人。慈愛百姓。外存亡國。繼絕世。起諸孤。薄稅斂。輕刑罰。此為國之大禮也。法行而不苛。刑廉而不赦。有司寬而不凌。苑濁困滯。皆法度不亡。往行不來。而民游世矣。此為天下也。

小匡第二十

內言三

桓公自莒反於齊。使鮑叔牙為宰。鮑叔辭曰。臣君之庸臣也。君有加惠於其臣。使臣不凍飢。則是君之賜也。若必治國家。則非臣之所能也。其唯管夷吾乎。臣之所不如。管夷吾者。五。寬惠愛民。臣不如也。治國不失秉。臣不如也。忠信可結於諸侯。臣不如也。制禮義可法於四方。臣不如也。介冑執枹立於軍門。使百姓皆加勇。臣不如也。夫管仲。民之父母也。將欲治其子。不可弃其

父母公曰管夷吾親射寡人中鉤殆於死今乃用之可乎鮑叔曰彼為其君動也君若宥而反之其為君亦猶是也公曰然則為之奈何鮑叔曰君使人請之魯公曰施伯魯之謀臣也彼知吾將用之必不吾予也鮑叔曰君詔使者曰寡君有不令之臣在君之國願請之以戮羣臣魯君必諾且施伯之知夷吾之才必將致魯之政夷吾受之則魯能弱齊矣夷吾不受彼知其將反於齊必殺之公曰然則夷吾受乎鮑叔曰不受也夷吾事君無二心公曰其於寡人猶如是乎對曰非為君也為先君與社稷之故君若欲定宗廟則亟請之不然無及也公乃使鮑叔行成曰公子糾親也請君討之魯人為殺公子糾又曰管仲讎也請受而甘心焉魯君許諾施伯謂魯侯曰勿予非戮之也將用其政也管仲者天下之賢人也大器也在楚則楚得意於天下在晉則晉得意於天下在狄則狄得意於天下今齊求而得之則必長為魯國憂君何不殺而受之其屍魯君曰諾將殺管仲鮑叔進曰殺之齊是戮齊也殺之魯是戮魯也弊邑寡君願生得之以徇於國為羣臣倂若不生得是君與寡君賊比也非弊邑之君所謂也使臣不能受命於是魯君乃不殺遂生束縛而押以予齊鮑叔受而哭之三舉施伯從而笑之謂大夫曰管仲必不死夫鮑叔之忍不倂賢人其智稱賢以自成也鮑叔相公子小白先入得國管仲召忽奉公子糾後入與魯以戰能使魯敗功足以得天與失天其人事一也今魯懼殺公子糾召忽囚管仲以予齊鮑叔知無後事必將勤管仲以勞其君願以顯其功眾必予之有得力死之功猶尚可加也顯生之功將何如是昭德以貳君也鮑叔之知不是失也至於堂阜之上鮑叔被而

浴之三。桓公親迎之郊。管仲詘纓。挿衽使人操斧而立。其後公辭斧。三然後退之。公曰。垂纓下衽。寡人將見。管仲再拜稽首曰。應公之賜。殺之黃泉。死且不朽。公遂與歸。禮之於廟。三酌而問為政焉。曰。昔先君襄公。高臺廣池。湛樂飲酒。田獵畢弋。不聽國政。卑聖侮士。唯女是崇。九妃六嬪。陳妾數千。食必粱肉。衣必文繡。而戎士凍飢。戎馬待游車之弊。戎士待陳妾之餘。倡優侏儒。在前而賢大夫在後。是以國家不日益。不月長。吾恐宗廟之不掃除。社稷之不血食。敢問為之奈何。管子對曰。昔吾先王周昭王。穆王。世法文武之遠迹。以成其名。合羣國。比校民之有道者。設象以為民紀。式美以相應。比綴以書。原本窮末。勸之以慶賞。紿之以刑罰。冀除其顛。旣賜子以鎮撫之。以為民終始。公曰。為之奈何。管子對曰。昔者聖王之治其民也。參其國而伍其鄙。定民之居。成民之事。以為民紀。謹用其六秉。如是而民情可得。而百姓可御。桓公曰。六秉者何也。管子曰。殺生貴賤。貧富。此六秉也。桓公曰。參國奈何。管子對曰。制國以為二十一鄉。商工之鄉。六。士農之鄉。十五。公帥十一鄉。高子帥五鄉。國子帥五鄉。參國故為三軍。公立三官之臣。市立三鄉。工立三族。澤立三虞。山立三衡。制五家為軌。軌有長十。軌為里。里有司。四里為連。連有長十。連為鄉。鄉有良人。三鄉一帥。桓公曰。五鄙奈何。管子對曰。制五家為軌。軌有長六。軌為邑。邑有司。十邑為率。率有長十。率為鄉。鄉有良人。三鄉為屬。屬有帥。五屬一大夫。武政聽屬。文政聽鄉。各保而聽。毋有淫佚者。桓公曰。定民之居。成民之事。奈何。管子對曰。士農工商四民者。國之石民也。不可使襍處。襍處則其言咙。其事亂。是故聖王之處士。必於閒燕處。農必就田。墾處。工

必就官府處商必就市井。今夫士羣萃而州處。閒燕則父與父言義。子與子言孝。其事君者言敬。長者言愛。幼者言弟。且昔從事於此以教其子弟。少而習焉。其心安焉。不見異物而遷焉。是故其父兄之教不肅而成。其子弟之學不勞而能。夫是故士之子常為士。今夫農羣萃而州處。審其四時權節。具備其械器用。比耒耜穀芟。及寒擊稿除田。以待時乃耕。深耕均種。疾耨先雨。芸耨。以待時雨。時雨既至。挾其槍刈耨耨。以旦暮從事於田。墾稅衣就功。別苗莠。列疏遯。首戴苧蒲。身服襍裋。沾體塗足。暴其髮膚。盡其四支之力。以疾從事於田野。少而習焉。其心安焉。不見異物而遷焉。是故其父兄之教不肅而成。其子弟之學不勞而能。是故農之子常為農。樸野而不慝。其秀才之能為士者。則足賴也。故以耕則多粟。以仕則多賢。是以聖王敬畏農。農今夫工羣萃而州處。相良材。審其四時。辨其功苦。權節其用。論比計制。斷器尚完利。相語以事。相示以功。相陳以巧。相高以知事。且昔從事於此以教其子弟。少而習焉。其心安焉。不見異物而遷焉。是故其父兄之教不肅而成。其子弟之學不勞而能。夫是故工之子常為工。今夫商羣萃而州處。觀凶飢。審國變。察其四時。而監其鄉之貨。以知其市之賈。負任擔荷。服牛輅馬。以周四方。料多少。計貴賤。以其所有。易其所無。買賤鬻貴。是以羽旄不求而至。竹箭有餘於國。奇怪時來。珍異物聚。且昔從事於此以教其子弟。相語以利。相示以時。相陳以知賈。少而習焉。其心安焉。不見異物而遷焉。是故其父兄之教不肅而成。其子弟之學不勞而能。夫是故商之子常為商。相地而衰其政。則民不移矣。正旅舊。則民不惰。山澤各以其時至。則民不苟。陵陸丘井田疇均。

則民不惑。無奪民時。則百姓富。犧牲不勞。則牛馬育。桓公又問曰。寡人欲脩政以干時於天下。其可乎。管子對曰。可。公曰。安始而可。管子對曰。始於愛民。公曰。愛民之道奈何。管子對曰。公脩公族。家脩家族。使相連以事。相及以祿。則民相親矣。放舊罪。脩舊宗。立無後。則民殖矣。省刑罰。薄賦斂。則民富矣。鄉建賢士。使教於國。則民有禮矣。出令不改。則民正矣。此愛民之道也。公曰。民富而以親。則可以使之乎。管子對曰。舉財長工。以止民用。陳力尚賢。以勸民知。加刑無苛。以濟百姓行之無私。則足以容眾矣。出言必信。則令不窮矣。此使民之道也。桓公曰。民居定矣。事已成矣。吾欲從事於天下諸侯。其可乎。管子對曰。未可。民心未吾安。公曰。安之奈何。管子對曰。脩舊法。擇其善者舉而嚴用之。慈於民。予無財。寬政役。敬百姓。則國富而民安矣。公曰。民安矣。其可乎。管仲對曰。未可。君若欲正卒伍。脩甲兵。則大國亦將正卒伍。脩甲兵。君有征伐之事。則小國諸侯之臣。有守圍之備矣。然則難以速得意於天下。公欲速得意於天下諸侯。則事有所隱。而政有所寓。公曰。為之奈何。管子對曰。作內政而寓軍令焉。為高子之里。為國子之里。為公里。三分齊國以為三軍。擇其賢民。使為里君。鄉有行伍卒長。則其制令。且以田獵。因以賞罰。則百姓通於軍事矣。桓公曰。善。於是乎管子乃制五家以為軌。軌為之長。十軌為里。里有司。四里為連。連為之長。十連為鄉。鄉有良人。以為軍令。是故五家為軌。五人為伍。軌長率之。十軌為里。故五十人為小戎。里有司率之。四里為連。故二百人為卒。連長率之。十連為鄉。故二千人為旅。鄉良人率之。五鄉一師。故萬人一軍。五鄉之師率之。三軍。故有中軍之鼓。有高子之鼓。有國子

之鼓春以田曰蒐振旅秋以田曰獮治兵是故卒伍政定於里軍旅政定於郊內教既成令不得遷徙故卒伍之人人與人相保家與家相愛少相居長相游祭祀相福死喪相恤禍福相憂居處相樂行作相和哭泣相哀是故夜戰其聲相聞足以無亂晝戰其目相見足以相識驩欣足以相死是故以守則固以戰則勝君有此教士三萬人以橫行於天下誅無道以定周室天下大國之君莫之能圍也正月之朝鄉長復事公親問焉曰於子之鄉有居處為義好學聰明質仁慈孝於父母長弟聞於鄉里者有則以告有而不以告謂之蔽賢其罪五有司已於事而竣公又問焉曰於子之鄉有拳勇股肱之力筋骨秀出於眾者有則以告有而不以告謂之蔽才其罪五有司已於事而竣公又問焉曰於子之鄉有不慈孝於父母不長弟於鄉里驕躁淫暴不用上令者有則以告有而不以告謂之下比其罪五有司已於事而竣於是乎鄉長退而脩德進賢桓公親見之遂使役之官公令官長期而書伐以告且令選官之賢者而復之曰有人居我官有功休德維順端慤以待時使使民恭敬以勸其稱秉言則足以補官之不善政公宣問其鄉里而有考驗乃召而與之坐省相其質以參其成功成事可立而時設問國家之患而不肉退而察問其鄉里以觀其所能而無大過登以為上卿之佐名之曰三選高子國子退而脩鄉鄉退而脩連連退而脩里里退而脩軌軌退而脩家是故匹夫有善故可得而舉也匹夫有不善故可得而誅也政既成鄉不越長朝不越爵罷士無伍罷女無家士三出妻逐於境外女三嫁入於春穀是故民皆勉為善士與其為善於鄉不如為善於里與其為善於里不如



為善於家。是故士莫敢言一朝之便。皆有終歲之計。莫敢以終歲為議。皆有終身之功。正月之朝。五屬大夫復事於公。擇其寡功者而譙之。曰。列地分民者若一。何故獨寡功。何以不及人教訓。不善政事。其不治一再則宥。三則不赦。公又問焉。曰。於子之屬。有居處為義。好學聰明。質仁慈孝於父母。長弟聞於鄉里者。有則以告。有而不以告。謂之蔽賢。其罪五。有司已事而竣。公又問焉。曰。於子之屬。有孝勇股肱之力。秀出於眾者。有則以告。有而不以告。謂之蔽才。其罪五。有司已事而竣。公又問焉。曰。於子之屬。有不慈孝於父母。不長弟於鄉里。驕躁淫暴。不用上令者。有則以告。有而不以告者。謂之下比。其罪五。有司已事而竣。於是乎五屬大夫退而脩屬。屬退而脩連。連退而脩鄉。鄉退而脩卒。卒退而脩邑。邑退而脩家。是故匹夫有善可得而舉。匹夫有不善可得而誅。政成國安。以守則固。以戰則強。封內治。百姓親。可以出征四方。立一霸王矣。桓公曰。卒伍定矣。事已成矣。吾欲從事於諸侯。其可乎。管子對曰。未可。若軍令則吾既寄諸內政矣。夫齊國寡甲兵。吾欲輕重罪而移之於甲兵。公曰。為之奈何。管子對曰。制重罪入以兵甲。摩脅二戟。輕罪入蘭盾。鞞革二戟。小罪入以金鈞。分有薄罪。入以半鈞。無坐抑而訟獄者。止三禁之。而不直。則入一束矢以罰之。美金以鑄戈劍。予戟。試諸狗馬。惡金以鑄斤斧。鉏耜。試諸木土。桓公曰。甲兵大足矣。吾欲從事於諸侯。可乎。管仲對曰。未可。治內者未具也。為外者未備也。故使鮑叔牙為大諫。王子城父為將。紜子旗為理。甯戚為田。隰朋為行。曹宿孫處。楚商容處。宋季勞處。魯徐開封處。衛匭尚處。燕審友處。晉又游士八千人。奉之以車馬。衣裘。多其貨糧財。

幣足之使出周游於四方以號召收求天下之賢士飾玩好使出周游於四方營之諸侯以觀其上下之所貴好擇其沈亂者而先政之公曰外內定矣可乎管子對曰未可鄰國未吾親也公曰親之奈何管子對曰審吾疆場反其侵地正其封界毋受其貨財而美為皮幣以極聘贖於諸侯以安四鄰則鄰國親我矣桓公曰甲兵大足矣吾欲南伐何主管子對曰以魯為主反其侵地常潛使海於有弊渠彌於河階綱山於有牢桓公曰吾欲西伐何主管子對曰以衛為主反其侵地吉臺原姑與柒里使海於有弊渠彌於有階綱山於有牢桓公曰吾欲北伐何主管子對曰以燕為主反其侵地柴夫吠狗使海於有弊渠彌於有階綱山於有牢四鄰大親既反其侵地正其封疆地南至於岱陰西至於濟北至於海東至於紀隨地方三百六十里三歲治定四歲教成五歲兵出有教士三萬人革車八百乘諸侯多沈亂不服於天子於是乎桓公東救徐州分吳半存魯蔡陵割越地南據宋鄭征伐楚濟汝水踰方地望文山使貢繇于周室成周反胙於隆嶽荊州諸侯莫不來服中救晉公禽狄王敗胡貉破屠何而騎寇始服北伐山戎制冷支斬孤竹而九夷始聽海濱諸侯莫不來服西征攘白狄之地遂至于西河方舟投楫乘桴濟河至于石沈縣車束馬踰大行與單耳之路拘秦夏西服流沙西虞而秦戎始從故兵一出而大功十二故東夷西戎南蠻北狄中諸侯國莫不賓服與諸侯飾牲為載書以誓要于上下薦神然後率天下定周室大朝諸侯於陽穀故兵車之會六乘車之會三九合諸侯一匡天下甲不解壘兵不解鬻殺無弓服無矢寢武事行文道以朝天子葵丘之會天子使大夫宰

孔致胙於桓公曰。余一人之命。有事於文武。使宰孔致胙。且有後命曰。以爾自卑勞。實謂爾伯舅。毋下拜。桓公召管仲。而謀。管仲對曰。為君不君。為臣不臣。亂之本也。桓公曰。余乘車之會。三兵車之會。六九合諸侯。一匡天下。北至於孤竹。山戎穢貉。拘秦夏。西至流沙。西虞南至吳越。巴牂牁。帳不夜。雕題黑齒。荊夷之國。莫違寡人之命。而中國卑我。昔三代之受命者。其異於此乎。管子對曰。夫鳳凰鸞鳥不降。而鷹隼鳩巢豐。庶神不格。守龜不兆。握粟而莖者。屢中。時雨甘露不降。飄風暴雨數臻。五穀不蕃。六畜不育。而蓬蒿藜藿並興。夫鳳凰之文。前德義。後日昌。昔人之受命者。龍龜假河出圖。雉出書。地出乘黃。今三祥未見。有者。雖曰受命。無乃失諸乎。桓公懼。出見客曰。天威不遠。願咫尺。小白承天子之命。而毋下拜。恐顛蹶於下。以為天子羞。遂下拜。登受賞。服大路龍旗九游渠門赤旂。天子致胙於桓公。而不受。天下諸侯稱順焉。桓公憂天下諸侯。嘗有夫人慶父之亂。而二君弒死。國絕無後。桓公聞之。使高子存之。男女不淫。馬牛選具。執玉以見。請為關內之侯。而桓公不使也。狄人攻邢。桓公築夷儀。以封之。男女不淫。馬牛選具。執玉以見。請為關內之侯。而桓公不使也。狄人攻衛。衛人出旅於曹。桓公城楚丘。封之。其畜以散。亡故。桓公予之繫馬三百匹。天下諸侯稱仁焉。於是天下之諸侯。知桓公之為已勤也。是以諸侯之歸之也。譬若市人。桓公知諸侯之歸已也。故使輕其幣。而重其禮。故使天下諸侯。以疲馬犬羊為幣。齊以良馬報諸侯。以縷帛布鹿皮四分。以為幣。齊以文錦虎豹皮報諸侯。之使垂縶。而入櫓。載而歸。故鈞之以受致。之以利結。之以信示。之以武。是故天下小國諸侯。既服。桓公莫

之敢倍而歸之喜其愛而貪其利信其仁而畏其武桓公知天下小國諸侯之多與已也於是又大施忠焉可為憂者為之憂可為謀者為之謀可為動者為之動伐譚萊而不有也諸侯稱仁焉通齊國之魚鹽東萊使關市幾而不正墾而不稅以為諸侯之利諸侯稱寬焉築祭鄆陵培夏靈父丘以衛戎狄之地所以禁暴於諸侯也築五鹿中牟鄴蓋與社丘以衛諸夏之地所以示勸於中國也教大成是故天下之於桓公遠國之民望如父母近國之民從如流水故行地滋遠得人彌眾是何也懷其文而畏其武故殺無道定周室天下莫之能圍武事立也定三革偃五兵朝服以濟河而無怵惕焉文事勝焉是故大國之君慙愧小國諸侯附比是故大國之君事如臣僕小國諸侯驩如父母夫然故大國之君不尊小國諸侯不卑是故大國之君不驕小國諸侯不懼於是列廣地以益狹地損有財以與無財周其君子不失成功周其小人不失成命夫如是居處則順出則有成功不稱動中兵之事以遂文武之迹於天下桓公能假其羣臣之謀以益其智也其相曰夷吾大夫曰甯戚隲朋甯胥無鮑叔牙用此五子者何功德義光德繼法紹終以遺後嗣貽孝昭穆大霸天下名聲廣裕不可掩也則唯有明君在上察相在下也

初桓公郊迎管子而問焉管仲辭讓然後對以參國伍鄙立五鄉以崇化建五屬以厲武寄兵於政因罰備器械加兵無道諸侯以事周室桓公大說於是齋戒十日將相管仲管仲曰各鉞之人也幸以獲生以屬其腰領臣之祿也若知國政非臣之任也公曰子大夫受政寡人勝任

子大夫不受政。寡人恐崩。管仲許諾。再拜而受。相三日。公曰。寡人有大邪三。其猶尚可以為國乎。對曰。臣未得聞。公曰。寡人不幸而好田。晦夜而至禽側。田莫不見禽。而後反。諸侯使者無所致。百官有司無所復。對曰。惡則惡矣。然非其急者也。公曰。寡人不幸而好酒。日夜相繼。諸侯使者無所致。百官有司無所復。對曰。惡則惡矣。然非其急者也。公曰。寡人有污行。不幸而好色。而姑姊有不嫁者。對曰。惡則惡矣。然非其急者也。公作色曰。此三者且可。則惡有不可者矣。對曰。人君唯優與不敏為不可。優則亡眾。不敏不及事。公曰。善。吾子就舍。異日請與吾子圖之。對曰。時可將與夷吾。何待異日乎。公曰。奈何。對曰。公子舉為人博聞而知禮。好學而辭遜。請使游於魯以結交焉。公子開方為人巧轉而兌利。請使游於衛以結交焉。曹孫宿其為人也小廉而苛。狀足恭而辭結。正荆之則也。請使往游以結交焉。遂立行三使者而後退。相三月。請論百官。公曰。諾。管仲曰。升降揖讓。進退閑習。辨辭之剛柔。臣不如隰朋。請立為大行。墾草入邑。辟土聚粟。多眾盡地之利。臣不如甯戚。請立為大司田。平原廣牧。車不結轡。士不旋踵。鼓之而三軍之士視死如歸。臣不如王子城父。請立為大司馬。決獄折中。不殺不辜。不誣無罪。臣不如甯胥。無請立為大司理。犯君顏色。進諫必忠。不辟死亡。不撓富貴。臣不如東郭牙。請立以為大諫之官。此五子者。夷吾一不如。然而以易夷吾。夷吾不為也。君若欲治國彊兵。則五子者存矣。若欲霸王。夷吾在此。桓公曰。善。