





管子卷第六

唐司空房玄齡註

法法第十六 兵法第十七

法法第十六

外言七

不法法則事毋常。不設法以法法不法則令不行。雖復設法不得法令而不行則令不法也。法而不行之宜故令不行。法既得宜而猶不行則審而行則修令者不審也。以修令者未審之故也審而不行則賞罰輕也。則修令者既審而猶不行重而不



行。則賞罰不信也。賞罰既重而猶不行則信而不  
以雖賞罰而不信也行。則不以身先之也。賞罰既信而猶不行則  
以身不先自行其法也故曰。禁勝於身。身從禁也則令行於民矣。聞賢而不舉。殆。賢  
不舉不若不聞善而不索。殆。見能而不使。殆。親人  
聞所以有殆而不固。殆。同謀而離。殆。危人而不能。殆。危人不能  
不若不危廢人而復起。殆。既廢更起或可而不為。殆。可為而  
發其宿嫌生後。足而不施。殆。足而不施幾而不密。殆。幾事不  
悔人主不周密。則正言直行之士危。所謂君不正  
密則失臣言直行之士危。則人主孤而毋內。策謀毋人主孤  
自入也

而毋內。則人臣黨而成羣。君子道消則使人主孤  
小人道長也而毋內。人臣黨而成羣者。此非人臣之罪也。人主  
之過也之過也。君不密民毋重罪。過不大也。有大過然民  
之過毋大過。上毋赦也。不赦則懼上赦小過。則民多重  
而修德罪。積之所生也。所謂積小故曰。赦出則民不敬。有  
以成高大不誅則惠行。則過日益。特恩不恭惠赦加於民。而  
安用敬圖固雖實。殺戮雖繁。姦不勝矣。造姦以故曰。邪莫  
待赦也如蚤禁之。無使滋蔓赦過遺善。則民不勵。善即有  
蔓難圖也過不赦。有善不遺。勵民之道。於此乎用之矣。故曰。



管子 卷六  
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。無厭則難供。故其得寡。禁多者其止寡。法令滋章。盜賊多有。令多者其行寡。再三故其求而不得。則威日損。獨唱莫和。非損而何。禁而不止。則刑罰侮。愈禁愈犯。非侮而何。令而不行。則下凌上。不稟其命。非凌而何。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。則爲人上者衆謀矣。爲人

上而衆謀之。雖欲毋危。不可得也。號令已出。又使之禮義已行。又止之。度量已制。又遷之。刑法已定。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。植。志也。下有疑心。國無常經。民力必竭。數理也。國無常經。人力必竭。而曰不竭者。此非理之言也。明君在上位。民毋敢立私議。自貴者。立私議者。必自恃爲貴也。國毋怪嚴。毋雜俗。毋異禮。士毋私議。國不作奇怪。則嚴肅。而無雜俗。有常禮。士皆公。倨傲。易令。錯儀。畫制。作議者。盡誅。易令。謂變別。置儀。畫制。謂更畫。刺。凡此。盡以法誅之。故彊者折。銳者挫。堅者破。引



之以繩墨。繩之以誅。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。立議分爭退而不誅。從此之後。令不復行。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。立私說尚能卑主。況其倨傲易風俗而猶有立者。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。於上不行君令。於下不合鄉里。但幸意自為易國之俗。故曰不牧之民。言其不可養也。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。苟悅眾心。故曰小利。人則習而易犯。法故曰大害。

也。故久而不勝其禍。君故曰不勝其禍。母赦者。小

害而大利者也。人初不悅。故曰小害。創故久而不

勝其福。家正而天下定。則太平。故赦者。犇馬之委

轡。必致覆。毋赦者。痊。祖禾切。睡之。礦石也。疾可爵

不尊。祿不重者。不與圖難犯危。以其道為未可以

宋本也字誤

安睡恐覆或

管子

卷六



求之也。以其道未可求故不與尊爵重祿既與是

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。胥相也文有三侑。侑寬也武

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。惠者生其禍故為仇讎也法者民之父母也。法者生其福故為

母也太上以制制度其次失而能追之。能追之悔也雖有過

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。無關閉之日財無砥滯

滯久積也故曰儉其道乎。

令未布而民或為之而賞從之則是上妄予也。未布

而為所謂先時者也當刑而賞故曰妄與也。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。所謂不則是上妄誅也。上妄誅則民輕生。民輕生則暴人興。輕生故曹黨起而亂賊作矣。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。為之用者衆。小國之君所以卑者何也。曰。為之用者寡。

者衆也。小國之君所以卑者何也。曰。為之用者寡也。然則為之用者衆則尊。為之用者寡則卑。則人主安能不欲民之衆為已用也。使民衆為已用奈何。曰。法立令行則民之用者衆矣。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。則國毋常經。國毋常經則民妄行矣。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。



皆言愛人不  
足以用民及  
至能用民者  
反殺之危若  
飢渴之以至  
此極民遂為  
之用而無諫  
言上者臣以  
法長行民皆  
舍好之私而  
行此惡之公  
也

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。則是失所謂愛民矣。夫以愛民用  
民則民之不用明矣。夫用人者當以法令以愛人  
廢法而用之則人不可用也  
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。而民毋可與慮害已者。至善也夫善  
用人者必以  
法其不從法甚者。危殺之。其次勞苦飢渴之。將欲  
用之。必致此極。則姦者不敢為非。善者悅而從命。  
欲求可與謀。害明王在上。道法行於國。民皆舍所  
已者。其可得哉。所好者私欲也  
所惡者公義也故善用民者。軒冕不  
好而行所惡。所好者私欲也  
所惡者公義也故善用民者。軒冕不  
下儼。而斧鉞不上。因。不以下有私寵妄以軒冕有  
所許儼不因上有私憾妄以

斧鉞有所  
誅戮也如是。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。轉猶  
避也推而戰之。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。大猶  
眾也國無以小與不幸而

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。言國無以小與不幸而削亡者其削亡也則以臣主有失故也。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。言國無以大與幸而有功名者其有功名也則以臣主有得故也。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。先身無害而有害。利然後可以及物。今君獨立無與則是害。利然後可以及物今君獨立無與則是害故甚可傷所以然者則由先令之失也。人主失

令而蔽

失令則為下所蔽塞也

已蔽而劫。已劫而弑。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。勢在下也。在臣期年。臣雖不忠。君不能

奪也。

臣得勢期年君雖知其不忠而不能奪無如之何也。

在子期年。子雖不

孝。父不能服也。

亦無如之何。

故春秋之記。

春秋即周公之凡例而諸

侯之國

臣有弑其君。子有弑其父者矣。故曰。堂上

遠於百里。堂下遠於千里。門廷遠於萬里。今步者

一日。百里之情通矣。堂上有事。十日而君不聞。

其



適在堂上耳而此所謂遠於百里也。步者十日。千里遂十日不聞。此所謂遠於千里也。步者一月。而君不聞。此所謂遠於千里也。步者百日。萬里之情通矣。門亦有事。期年。而君不聞。此所謂遠於萬里也。故請入而不出。謂之滅。臣有請告既入而不出。此則左謂之絕。其事既出而不入。此則左右之侵。其事既入不得至於君出而道止。謂之壅。其既出中道而止。此則滅絕侵壅之君者。非杜其門而守其戶也。為政之有所不行也。政之不行。自致

宋本權乃壅之說

守戶故曰。今重於寶。社稷先於親戚。法重於民威也。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。凡此上專其勢。不政者。正也。正也者。所以正定萬物之命也。萬物之命。由正而定是故。聖人精德立中以生正。德精而不過。其正自生也明正以治國。故正者所以止過而逮不及也。正者中立。故過者令。逮不及也。皆非正也。正在於非正則傷國一也。過猶不及。及故傷國一勇而不義。傷兵。不及於勇。故傷兵也仁而不法。傷正。不及



於仁故傷正故軍之敗也。生於不義不義則失法之侵也。生而不正不正則入邪故言有辨而非務者言辨也。而浮誕則行有難而非善者行難而詭怪故言必中務不苟為辯。行必思善。不苟為難。規矩者。方圓之正也。雖有巧日利手。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。一曰管子稱古言凡人君之德行威嚴。非獨能盡賢於人也。人君之德行雖當威

按此乃集書餘做此

百問本詳圖

宋本明字誤

嚴既不能事事盡督亦須納賢曰人君也故從而而自輔故曰能自得師者王。貴之不敢論其德行之高卑。人曰此人君也謂其非即從而貴之豈有故為其殺生急於司命也。乘敢更論其高卑乎。君之勢怒則伏尸流血喜則富人貧人使人相畜軒冕塞路故急於司命也。人君富人亦可貧人亦可貴人賤人使人相臣也也。使人亦富貧亦可人主操此六者以畜其臣六使人亦貴臣賤亦可人主操此六者以畜其臣謂生殺富人臣亦望此六者以事其君人臣事君貴貧賤六者以君臣之會六者謂之謀。君臣所以相合六者。在臣期年。臣不忠。君不能奪。在子期年。子不孝。

管子

卷六



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。今臣子得此六者。是父君之不智也。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。牽於左右。君臣相間。故曰瑕。君臣相間。故曰瑕。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。謂之障。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。行法修制。先民服也。服行也。先自率人。凡論人有要。論人各有務。物之人無大士焉。大士不務。彼矜者滿也。綱要。

宋本於字於之誤

管子

卷之六

七



滿者虛也。所謂滿招損者也。滿虛在物。在物為制也。既滿而虛。

則制之。矜者細之屬也。自矜者小人之類。允論人而遠古

者。無高士焉。高士必順考古道也。既不知古而易其功者。無

智士焉。智士必知古而謹功也。德行成於身而遠古卑人也。

事無資。遇時而簡其業者。愚士也。德行雖回成而乃遠古卑人則

是事無資稟若遇有道之時其業必見簡弃如此者可謂愚士。鈞名之人無賢士

焉。賢士必修實而成名。鈞利之君無王主焉。王主必度義而取利。賢人

之行其身也。忘其有名也。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。不能已而

後明君公國一民以聽於世。賢明之君必公誠於國以一其民人之心。

忠臣直進以論其能。忠臣必直道而求進。明君不以祿爵私

所愛。唯賢是與。忠臣不誣能以干爵祿。量能而受祿也。君不私

國。臣不誣能。行此道者。雖未大治。正民之經也。治雖

未大足成。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。誣能之人功名所以不濟易可

知起下文也。臣度之先王者。臣管氏自稱也。舜之有天下也。禹

為司空。契為司徒。臯陶為李。古治獄之官。后稷為

田。此四士者。天下之賢人也。猶尚精一德。謂各精一事也。

李商理

管子

卷之六

三



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。結上文也故列尊祿重。無以不受也。德不足以與其位也勢利官大。無以不從也。直以勢利官大。故每舉必從之以此事君。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。三代無能授於有能。桀紂失之。湯武得之。今之天下。即古之天下。豈有二天下而行其刑殺哉貧民傷財。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。兵有四患。則當廢也。五材並用。則此二者不廢而欲廢之。則亦惑也。二者謂廢與不廢。既亦惑也。此二者。傷國一也。廢之則寇來。無以禦。固傷國也。故黃帝唐虞。帝之隆也。資有天下。制在一人。資用也。率土之濱。莫非王臣。故曰。制在一人。當此之時也。兵不廢。今德不及三帝。天下不順。皆服不須用兵。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。擅專也。君之所專為。在於動與靜。此所患也。動靜失宜。則患生也是故明君審其所擅。以備其所患也。



猛毅之君。不免於外難。懦弱之君。不免於內亂。猛毅之君者。輕誅。輕誅之流。道正者不安。輕誅則乖正故道正之。士道正者不安。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。智者即道正之士從此亡之。敵國既知我情。必為敵謀。我所以外難至也。故曰。猛毅之君。不免於外難。懦弱之君者。重誅。難為誅罰重誅之過。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。蔽君美揚君惡蔽美揚惡。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。者氣質未分至一者也。德者道由以成者也。夫皇帝王道隨世立名者也。其實則一也。謀得兵勝者。霸。所謀必必勝故夫兵雖非備道至德也。然而所以輔王成霸。故霸兵者不祥之器。不得已而用之。故於道則未備。於德則未至。然用之上。可以輔王。下。可以成霸。今代之用兵者。不然。不知兵權者也。權者所以知輕重既不知



兵權則失故舉兵之日而境內貧行師十萬日費千金戰不  
 輕重之節雖復得地既貧且死必勝勝則多死雖令得勝死者已多得地而國敗四者謂內貧不四禍  
 所以此四者用兵之禍者也勝多死國敗也其國而無不危矣一舉兵而國四禍大度之書曰  
謂大陳法度之書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四者謂不貧  
 也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  
 也得地而國不敗者因其民也因其利則號制有

發也號令制度教器備利則有制也有制則法度  
 審則有守也有所守則法度審也計數得則有明也有明則  
 治衆有數自治其軍勝敵有理勝於敵國察數而  
 知理審器而識勝器備利則明理而勝敵勝敵者  
 也定宗廟宗廟定寇寧則遂男女男女安則官四分既定且  
 守之則可以定威德制法儀出號令然後可以

一衆治民兵無主則不蚤知敵兵無主則人懷苟  
 野無吏則無蓄積野無田吏則人情官無常則下  
 怨上官無常則徵賦器械不巧則朝無定器械不  
 巧則寇

管子  
 卷六  
 管子  
 卷六



敵見凌故朝無定賞罰不明則民輕其產賞罰不明則人無聊生故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繆五教不亂九章著明則危危而無害窮窮而無難危窮窮皆重故能致遠以數縱強以制有數則遠可致有制則強有其事可三官一曰鼓鼓所以任也任猶載也謂今之儼裝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曰

教其目以形色之旗五色之旗各有所當若春尚青夏尚赤之類二曰

教其身以號令之數謂坐起之數三曰教其足以進退

之度四曰教其手以長短之利長兵短兵各有所利遠用長近用短

也五曰教其心以賞罰之誠貪賞畏罰士乃自厲五教各習

而士負以勇矣負恃也特其使習而勇也九章一曰舉日章則

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

山九曰舉鞞章則載食而駕鞞鞞也謂鞞其章而舉之則載其所食而



駕行九章既定而動靜不過三官五教九章始乎  
 矣。無端卒乎無窮。無端無窮皆出敵不始乎無端者  
 道也。卒乎無窮者德也。道不可量。德不可數也。故  
 不可量則衆強不能圖。不可數則偽詐不敢嚮。兩  
 者備施則動靜有功。徑乎不知。指故敵不知。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。教既因便行無常。行既准利故兩者備施。動乃  
 有功。兩者謂器成教施。追亡逐遁。若飄風擊刺。若

雷電絕地不守。謂孤絕之地無險恃固不拔。拔恃  
 守必多費。中處而無敵令行而不留。用兵之道常  
 而無功也。中則彼遠避而不能敵器成教施。散之無方。聚之  
 有令必行。行而不留也。不可計教器備利。進退若雷電而無所疑。匱竭  
 一氣專定。則傍通而不疑。精一其氣專而厲士利  
 械。則涉難而不匱。士既厲械之進無所疑。退無所  
 匱。敵乃為用。既無疑匱敵乃凌山阬。不待鈎梯。習  
 故歷水谷。不須舟楫。習水故也。歷徑於絕地。攻於  
 也。恃固獨出。獨入。而莫之能止。見其寶不獨入。故莫

宋本而字誤

宋本而字誤

宋本而字誤

宋本而字誤



俱入非獨也  
故不能入下  
做此

之能止。俘厥寶玉必選精勇實不獨見。與精勇俱見之故  
 莫之能斂。寶玉所以禮神使無水無名之至盡。其  
寶玉也潛伏不名至盡而不意。故不能疑神。既盡  
能盡獲而不匱也皆非彼所意。故不畜之以道。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。  
 我之軍士悉以諧。輯故敵不能傷也。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。自  
至已下管氏不言故能全勝大勝。全勝謂全我而  
其數無得而知也服諸國。無守也。故能守勝。無守謂不守一數數戰則

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。服之德其次一之。雖勝破大勝強一  
 之至也。不以勝為勝故亂之不以變。亂敵不設乘  
 之不以詭。乘敵不勝也勝之不以詐。勝敵不一之實也  
凡此皆至近則用實。遠則施號。謂十力不可量。彊  
一之實也不可度。氣不可極。德不可測。一之原也。原本也凡  
其一彼眾若時雨。寡若飄風。一之終也。用眾貴詳  
不能知漸用寡。貴機速。故若飄風。一之利。適器之至也。  
卒至皆以一為本故能終致。此道利。適器之至也。  
 其器得宜。而適者。用敵教之。盡也。上卒用命而適不

書中注以通為敵字



宋本脫一行

能致器者。不能利適。不能盡教者。不能用敵。器既

教。又不盡敵。則不能既不能用敵者窮。則反侵故窮也

服。豈能用之哉。不能致器者困。既不能致器則無

不能致器者困。以應敵故困也遠用兵。則可以

必勝。兵遠用所以絕其出入異塗。則傷其敵。出入

或有反顧之心。故必勝。必勝

或有所傷也。有迷而深入危之。則士自修。深入敵

失道。故為敵所傷也。士自修

又危。所謂置之死地。士自修。則同心同力。善者之

故。士自修以求生也。

為兵也。使敵若據虛。居常若搏景。擊無無設無形

焉。無不可以成也。無策可以設無形可以尋所

形無為焉。無不可以化也。無形可以觀無計可以

宋本有字誤

變化。此之謂道矣。無形迹可尋若亡而存。若後而

也。詰者道之謂

先。威不足以命之。善用兵者。存若後者。而乃

先。今以威武命之。去之遠矣



管子卷第七  
唐司空房玄齡

管子卷第七

唐司空房玄齡

大匡第十八

大匡第十八 謂以大匡事匡君

大匡等三篇是當時紀叙之文

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。

宋本匡字皆避缺木筆



按言子固辭  
傳稱疾不出  
君不信我權  
保子以死亡  
則君不疑必  
免子之傳矣

以小白年幼又不肖賤臣知奔矣。召忽曰：子固辭而賤故難為之傳也。無出吾權。任子以死亡，必免子。我當保子以疾困。至於死，此可。鮑叔曰：子如是何不免之有乎？言以免子之身。可。鮑叔曰：子如是何不免之有乎？言也。管仲曰：不可。以召忽持社稷宗廟者，不讓事。不廣間。社稷宗廟至重，故不可。將有國者，未可知也。於三公子未子其出乎？召忽曰：不可。吾三人者之可的知其人。於齊國也。譬之猶鼎之有足也。去一焉，則必不立矣。言三人不可。吾觀小白，必不為後矣。管仲曰：不然也。夫國人憎惡紂之母，以及紂之身，而憐小白。

宋本脫不字  
宋本定字誤

劉續曰：二公子指紂小白也  
宋本自字誤

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。二公子謂諸兒子，定齊國而又不立小白，即是將更無所用，謂小白必得立矣。小白之為人，無小智，惕而有小慮。言雖無小智能，非夷吾莫容小白。小白既無小智，必乖逆於俗人，故非夷吾莫能容。天不幸，降禍加殃于齊。紂雖得立，事將不濟。非子定社稷，其將誰也。紂既次在小白，輔小白而定社稷者，非子而誰子？謂召忽曰：百歲之後，吾君卜世，犯吾君命而廢吾所立，奪吾紂也。雖得天下，吾不生也。吾君卜世，謂僖公之子小白等也。君命謂僖公之命，使立子紂，今而奪焉，我當

吾君卜世謂僖公之子小白等也君命謂僖公之命使立子紂今而奪焉我當



凡古况字後  
依此言犯命  
廢紀雖得天  
下尚不生况  
定齊社稷  
國之政乎

致死兄與我齊國之政也。受君令而不改。奉所立而  
不濟。是吾義也。召忽稱管仲為兄與我齊國之政  
謂使知政也今受君令而立子紇  
不改其所奉更有所立不濟而死是為臣之義也。  
也。言已立君臣之義與召忽異將承君命。奉社稷以持宗廟。豈  
死一紇哉。言當為宗廟社稷  
致死不死於一紇夷吾之所死者。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。子出奉令則小  
白有所依故曰  
可。鮑叔許諾。乃出奉令。遂傳小白。鮑叔謂管仲曰。

何行。問其事君行。管仲曰。為人臣者。不盡力於君。則

不親信。不為君親信不親信。則言不聽。言不聽。則社稷

不定。夫事君者無二心。此事君所行鮑叔許諾。僖公之

母弟夷仲年。生公孫無知。有寵於僖公。衣服禮秩

如適。言無知之寵與適子同僖公卒。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。公謂申俞



忠不絕也曰轉行使言也詩所

諫曰不可。申命魯大夫也女有家，男有室。女有夫之家，無男有妻之室，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。乘謂扶於升車，拉其脅而殺之。公薨于車。豎曼曰：豎曼齊大夫也。賢者死，忠以振疑，百姓寓焉。振救也。賢者死於忠義，以救當時之疑，故百姓有所託焉。寓，寄託也。智者究理而長慮，身得免焉。智者既盡理而謀慮，又長故免於危亡。今彭生二於君，不以正道輔君而從之於昏故曰二。無盡言而諛行，以戲我君。然我君失親戚之禮，命無盡言謂不忠諫，棄公適其妹，故曰失親戚之禮。

又力成吾君之禍，以構二國之怨。特其多力，拉殺魯君，故曰力成。

吾君之禍彭生其得免乎？禍理屬焉。禍敗之理屬於彭生。夫君以

怒遂禍，君怒魯桓，彭生則遂成其禍。不畏惡親，聞容昏生無醜

也。君而通妹，是謂惡親，不畏此事，遠聞而容忍之，然此昏愚之生於不識其類，故曰昏生無醜。

豈及彭生而能止之哉？及如也。禍由彭生，則彭生力能之。今而成禍，故

當誅之。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。來修舊好，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，襄公田于具丘，見豕彘，從者曰：公子彭生

除之謂除此

管子 卷七



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。誅責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，鬪死于門中。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。劫謂與兵脅之桓公問於鮑叔曰：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。故圖

謂管仲不使鮑叔公曰：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。既不受魯政而反於齊公曰：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，紂也。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。  
君謂桓公公曰：其於我也曾若是乎？曾則也則能無鮑叔對曰非為君也，為先君也。其於君不如親紂也。  
言管仲親紂多於小白也紂之不死而况君乎？親尚不死疏則可知君若欲定齊之社稷，則亟迎之。管仲既志在定齊社稷故須急迎之公曰：恐不及，奈何？鮑叔曰：夫施伯之為人，也。敏而多畏，多畏則公若先反恐注怨焉必不殺也若先反，管仲念慮深，公若先反，恐注怨焉，必不殺也。仲而施伯

宋本與國字皆誤

殺之，齊必注。公曰：諾。從鮑叔施伯進對魯君曰：管仲有急，其事不濟。今在魯君，其致魯之政焉。有急難之事與小白爭國，其事既不濟，故來在魯，可因此事而致政。若受之，則齊可弱也。若不受，則殺之。殺之以說於齊也。與同怒，尚賢於已。施伯恐管仲反齊為害欲殺之有君曰諾魯未若與齊同怒如此猶賢於不殺也君曰：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？庸猶何也及齊君之能

管子卷之七

六



用之也。管子之事濟也。及猶就也。就令能用夫管  
 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。齊國強鮑叔賢故不能待待猶擬也不如與之。魯君乃  
 遂束縛管仲與召忽。管仲謂召忽曰。子懼乎。召忽  
 曰。何懼乎。吾不蚤死。將胥有所定也。胥今既定矣  
 謂小白。令子相齊之左。必令忽相齊之右。雖然。殺  
 君而用吾身。是再辱我也。君謂子紀子為生臣忽為死  
 臣。生則定社稷死則顯忠義忽也。知得萬乘之政而死。公子紀

可謂有死臣矣。子生而霸諸侯。公子紀可謂有生  
 臣矣。死者成行。死成忠義之行生者成名。生定社稷之名不兩  
 立。既成生名不行又成死名行不虛至。必致身受命乃謂之行也子其勉之。  
 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。賢其死也。召忽之生不能  
 仲之生也。賢其死也。管仲之死不或曰。明年。集書  
聞異說故言或曰明年也襄公逐小白。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。



按及謂所  
登與也

我猶不得入也。鮑叔曰：管仲得行其知於國，豈可謂亂乎？管仲得行其知於國，則不亂。今亂是不得行其知。召忽強武，豈能獨圖我哉？國人既召小白，則不與召忽圖我。小白曰：夫雖不得行其知，豈且不有焉乎？直是智不行，不得言無智。召忽雖不得衆，其及豈不足以圖我哉？召忽雖不得衆，若及獨能圖我。鮑叔對曰：夫國之亂也，智人不得作內事。智人作內事，則其國理。朋友不能相合，摻而國乃可圖也。摻，交入也。朋友不能相交，合則黨與弱，故乃可。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。二人謂管仲、召忽，奉君令則致

死拒我故，乃將下。鮑叔履其足曰：事之濟也在此，不可試也。乃將下。鮑叔履其足曰：事之濟也在此。時事若不濟，老臣死之。公干猶之免也。鮑叔言事已致死，公子猶可得免脫。乃行至於邑郊，鮑叔令車二十乘先入國，十乘後。二十乘先，鮑叔欲與之，入國十乘後，令備公子。鮑叔乃告小白曰：夫國之疑，二三子莫忍老臣。二三子謂從小白者，不忍違老臣，故相從。中心事之未濟也。老臣是以塞道。以事未濟，故以實疑。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。鮑叔於前，二十乘更將五乘先行距路。鮑叔乃為前驅，遂入不令子糾之黨得及小白。



國逐公子糾。管仲射小白中鈞。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。入國二年方得踐位召管仲。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。既不死，齊政之祿而不定，社稷臣則不敢言將致死。乃走出。至門，公召管仲。管

仲反。公汗出曰：勿已，其勉霸王而不也。管仲再拜稽首而起曰：今日君成霸王，臣貪承命，趨立於相位。君既許霸王，臣貪於承命，故趨立於相位。乃令五官行事。異

日，公皆管仲曰：欲以諸侯之間無事也。小修兵革。

管仲曰：不可。百姓病，公先與百姓而藏其兵。百姓困病，當先賦與之，而兵事且可藏。與其厚於兵，不如厚於人。人厚，兵自強。

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。不盡行夷吾之言，故彌亂。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。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。臣聞內政不修。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。請修兵革。管仲曰。練吾兵不實。諸侯故敢救吾讎。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。修兵則用廢。故曰奪人。用士所勸者。唯勇則輕敵。故為外亂之本也。外犯諸侯。民多怨也。外犯必多殘害。故為人所怨。為義之士不入齊國。君為義故

士不安得無危。鮑叔曰。公必用夷吾之言。公不聽。歸也。

乃令四封之內修兵。關市之征侈之。侈謂過常也。謂重其稅賦。

公乃遂用以勇授祿。上勇則與之祿。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。智多則可試誨之也。姑少背其自及也。胥待也。待其自能及。

道。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。國政微至亂可待。

外諸侯之佐。既無有吾二人者。未有敢

犯我者。諸侯之佐既無有。如我二人故不敢犯我。明年朝之爭祿相刺



裝領而刎頸者不絕裝謂擊也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貪人爭祿自殘亦未能自為害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有義之士內外不歸亂亡立至故可患也若夫死者吾安用而愛之貪人自相殺傷吾何能惜之公又內修兵三年桓公將伐魯曰魯與寡人近謂國相隣於是其救宋也疾疾謂先諸侯至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

宋本國字誤  
陳與曰詩小雅車攻傳曰同齊也

過則社稷危公不聽與師伐魯造於長勺魯莊公與師逆之大敗之桓公曰吾兵猶尚少吾參圍之安能圍我吾以三倍之兵圍之則何能圍我四年修兵同甲十萬同甲謂完堅齊等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人君當以德義服遠不當競於兵也天下之國帶甲十萬者不鮮矣吾欲發小兵以服大兵欲以齊國服諸侯而致霸王故曰以小兵而服大兵也內失吾眾謂數搖動之則眾疲而散諸侯設備數見侵伐故設備吾人設詐詐以繼之國欲無危得已



作母為是

乎。公不聽。果伐魯。魯不敢戰。去國五十里而為之

關。更立國界魯請比於關內以從于齊。齊亦毋復

侵魯。服請從服於齊供其桓公許諾。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。若以交兵聞於諸侯請去兵。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。君今請不盟從此即退可也君果

弱魯君。諸侯又加貪於君。若果弱魯諸侯後有事。

小國彌堅。大國設備。既有貪忌之名故皆設備非齊國之利也。

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。不可以盟

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。左椹桓公。右自承曰。均之死也。戮死於君

前。左手舉劍將椹桓公且以右手自承而言曰齊

也。戮死於君前。迫魯境亦死今殺君亦死同是死也將殺君次

間曰。二君將改圖。無有進者。按劍當階所以拒管

管仲曰。君與地以汶為竟。桓公

世言此者皆

宋本日字當作而

宋本脫踐字

宋本階字誤

管子

卷七

七



許諾以汶為竟而歸桓公歸而修於政不修於兵  
 革自圍辟人以過弭師既不修其兵革故出入自  
 圍辟其人以先者之過故  
 弭息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無若諸侯  
 救宋何夫杞明王之  
 後也杞夏  
 之後今宋伐之予欲救之其可乎管仲對曰  
 不可臣聞內政之不修外舉義不信君將外舉義  
 以行先之以內行  
 先之則諸侯可令附桓公曰於此不  
 救後無以伐宋今不救杞後  
 無辭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密詐則不信於民夫  
 靜詐則不信於民夫  
 不信於民則亂內動則危於身是以古之人聞先  
 王之道者不競於兵兵者凶器  
 競之則危桓公曰然則奚若  
 管仲對曰以臣則不以臣之意則  
 不與君同而令人以重幣  
 使之以重幣使宋  
 令罷杞兵使之而不可謂宋不  
 從令君受而封  
 之受杞告命  
 而建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宋  
 果  
 伐桓公築緣陵以封之緣陵  
 杞城予車百乘甲一千謂  
 與  
 也杞明年狄人伐邢邢君出致於齊致命於齊  
 以告急桓公



築夷儀以封之。夷儀邢城予車百乘。卒千人。明年狄人

伐衛。衛君出致於虛。虛地名詩所謂升彼虛矣以望楚矣桓公且封

之。隰朋賓胥無諫曰不可。三國所以亡者絕以小

小國之亡理則然矣不當封也今君斲封亡國國盡若何。國之車盡於封

亡國其若之何桓公問管仲曰奚若。管仲曰君有行之名

安得有其實。既有行封之名則當虛國而為之安得有其實乎君其行也

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。更問以所行之政也管仲對曰公內修政而

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。謂已行上事管仲又請曰。問病臣

臣有病者君當慰問之願賞而無罰。五年。諸侯可令傳。行此五年

可令諸侯親附公曰諾。既行之。管仲又請曰。諸侯之禮。請諸

侯交聘之禮令齊以豹皮往。小侯以鹿皮報。齊以馬往

小侯以犬報。往重報輕所謂大國善下小國則取小國桓公許諾。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。列士謂齊之列士管



仲自以衣裳賀之凡諸侯之臣有諫其君而善者以重問之。以信其言。謂桓公以重問之以信公既行之又驗其所諫之言為善

問管仲曰何行。管仲曰隰朋聰明捷給可令為東

國。東國謂自齊東之國今隰朋理之賓胥無堅強以良可以為西

土。西土齊西之士今胥無之國與士交兵言衛國之教危傳以利。謂其教既

高危且和傳以公子開方之為人也慧以給不能

久而樂始可游於衛。其人性輕率不能持久所謂靡不有初鮮克有終故曰樂

始使此人游於衛誘動之令歸於齊也魯邑之教好邇而訓於禮。既

學於禮禮者所以飾貌故曰好邇邇近也季友之為人也恭以精博於

禮學也

糧多小信可游於魯。博於糧謂多委積楚國之教巧文以

按蒙孫小臣作曹景伯

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。厚往輕報所以服小侯游三人於三國所以附大侯夫如是則

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。謂入伐齊桓

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。先者使卒成緣陵今有伙難故致之戰於後。故敗狄



後故其車甲與貨。小侯受之。謂敗狄所得車甲及貨盡與小侯大

侯近者以其縣分之。不踐其國。近齊之大侯則以齊縣分之終不踐

其國以北州侯莫來。謂不來救齊北州謂北桓公

遇南州侯於召陵。謂伐楚盟於召陵也曰。狄為無道。犯天子

令以伐小國。小國齊自謂以天子之故。敬天之命令。以

救伐。言諸侯以敬順天命救齊伐狄北州侯莫至。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。今支國名下鳧之山。斬孤竹。孤竹國名斬其君

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。既使諸侯足食是兵桓公乃告諸侯然後可以加之政也

必足三年之食安。有三年食然後可安以其餘修兵革。兵革

不足以引其事。告齊。齊助之發。諸侯兵之不足當引其事之闕者以

告齊齊當發卒以助之也既行之。公又問管仲曰。何行。管仲對

曰。君會其君臣父子。會謂考合其君臣父子之宜則可以加政

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。於國無勞者不得專予祿士庶人

毋專弃妻。毋曲隄。所謂無障谷也毋貯粟。毋禁材。山澤之材當與



管子 卷之十  
人共行此卒歲則始可以罰矣。行之終歲而有下  
之也。從者可以加刑罰  
君乃布之於諸侯。諸侯許諾受而行之。卒歲吳人  
伐穀。穀齊之下都桓公告諸侯未徧。諸侯之師竭  
至以待桓公。竭至言其盡來桓公以車千乘會諸侯于竟  
都師未至。吳人逃。齊都之師尚未至而吳人逃也諸侯皆罷。桓公  
歸問管仲曰。將何行。管仲曰。可以加政矣。諸侯服  
故可以。曰。從今以往二年。適子不聞孝。不聞愛其  
弟。不聞敬老。國良。其老者首國之賢良也三者無一焉。可誅也。  
無一尚可誅諸侯之臣及國事。三年不聞善。可罰。  
况無三乎

也。及國事預知國政三年不聞善則不賢也故可罰君有過。大夫不諫。士

庶人有善。而大夫不進。可罰也。士庶人聞之。吏賢

孝悌。可賞也。士庶人有賢孝悌聞之於吏則可賞也桓公受而行之。

近侯莫不請事。近齊之諸侯皆請齊徵賦之事兵車之會六。兵車

謂與兵乘車之會三。乘車之會謂結好息民之會也饗國四十有

二年。桓公踐位十九年。弛關市之征。征賦五十而

取一。取其貨賄賦祿以粟。案田而稅。案知其壤二

歲而稅一。率二歲而稅之而上年什取三。中年什取二。下

年什取一。歲飢不稅。歲飢謂時歲總飢故不稅歲飢弛而稅。此



飢謂有飢者有不飢桓公使鮑叔識音志君臣之有

善者晏子識不仕與耕者之有善者不仕謂餘高

子識工賈之有善者國子為李李獄也隰朋為東國

賓胥無為西土弗鄭為宅為宅掌修除宮室凡仕者近宮

仕者有公事不仕與耕者近門不仕與耕者當出

職務故近宮門工賈近市三十里置遠委焉有司職之遠今之

委謂當有儲擬以供從諸侯欲通謂從諸侯吏從

過者立官以主之欲通於齊行者令一人為負以車其吏從行而來者遠之有

其行若宿者令人養其馬食其委其客若宿即客

與有司別契別契謂分別其契以知真偽也至國八契自郊至國

百五十里之郊地相距為費義數而不當有罪

五百里此周之大國也供客之禮徒費義數凡庶人欲通鄉吏不通七日

而於事不當者罪之庶人有所陳訴通於君鄉吏抑而不通出欲通

囚事經七日者則囚其吏鞠劾其所以也吏不通五日囚

出謂欲適他國賢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

之賞有過無罪賞雖過能亦不罪也令鮑叔進大夫勸國家

升進大夫令之事得之成而不悔為上舉得此大夫

勉營國家之事故有成功終然允當無有可悔從政治為次而能理者次上

如此者舉善之上

宋本外子誤

抄縣吏進諸侯士有善則與其賞有過則不以其罰蓋以他國故不連及也



成也。野為原。又多不發起訟不驕。次之。有能勸勉  
 農人開闢荒野皆為原田。又教之和通不相告發。  
 雖有起而訟者莫不恭恪不為驕傲。此又其次也。  
 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。令晏子進賢人之子。晏  
 平仲。出不仕。不仕則深處不華。無過失。而友有少長  
 之先。出少長。為上舉。全此三者。得二為次。得三也。得  
 則遵禮經。為上舉。故為上。得二為次。得三也。得  
 一為下。士處靖。靖。敬貌。敬老與資。敬老近於親。資不  
 失禮。行此三者為上舉。得二為次。得一為下。耕者  
 農用力。勤而惰。應於父兄。義。且事賢多。擇善而從

按處華句照  
上處不華下  
交謂以貴後

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。承奉君敬。行此  
 三者為上舉。得二者為次。得一者為下。令國子以  
 情斷獄。定罪罰者。三大夫既已選舉。使縣行之。大  
 夫謂鮑叔管仲進。而舉言上。而見之於君。見三大  
 晏子高子。管仲進。而舉言上。而見之於君。夫所選  
 舉者此言選舉者國子主。以卒年君舉。卒年謂終  
 斷獄。故不在三大夫之數。仲所進者君。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。言相發訟驕。既訟允  
 三者有罪無赦。告晏子曰。賢人子處華。下。處華屋



人使友居下  
也照友有長  
少好飲食  
出不什

按當人皆稱  
其賢而吏本  
善者後有善  
者而本不賞  
罰以其出於  
衆人同然也  
若吏以賞罰  
無固色而不  
幸則慮其  
意而罪之  
於人不稱  
而吏本

失交好飲食。重交好則挾朋黨。嗜飲食則道情薄。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。危傾也。行此三者有罪無赦。凡於父兄無過。州里稱之。吏進之。君用之。無過於父兄見稱於州里。吏進之。此有善無賞。有過無罰。吏不進廉意。苟免而已。故不進廉意也。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。雖無過於父兄。

宋本脫里字

而州里不稱。吏進之。此人君承用之。其人善則吏受上賞。不善則吏當罰。君謂國子。凡賢賤之義。入與父俱。父賢而子賤也。出與師俱。師賢而子賤也。與君俱。君賢而臣賤也。凡三者遇賊。不處。不知賊。則無赦。言人於此三者。所在當致。外所謂在三。如一。今賊將害此三者。遇之而不能。外有賊而又不知。則不故無赦也。斷獄情與義易。義與祿易。凡斷獄者所以垂僻。所以與禮義。今犯罪者非易祿。可無斂。以垂僻。易義則以姦偽易祿也。罪可無斂。無赦。其祿然。今所有罪。必無赦之也。



管子卷第八

管子卷第八

唐司空房

玄齡

注

中匡第十九

小匡第二十

王言第二十一

中匡第十九

內言二

管仲會國用三分。二在賓客。二以供其一在國管

仲懼而復之。復白也。以賓客之費太半。故白之。公曰。吾子猶如是

乎。以吾子為賢。當以供賓客之義為急。務尚懼而白之乎。四鄰賓客入者說。出



者譽。入見禮而悅者光名滿天下。入者不說。出者

不譽。汚名滿天下。壤可以為粟。播壤則生粟木可以為

貨。破木成器則貨粟盡則有生。貨散則有聚。君人者名之

為譽。財安可有。有財則失名管仲曰：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。有罪使出甲兵以贖之也死罪以犀甲一戟，刑罰以

脅盾一戟。脅盾也，既出盾又令出一戟也過罰以金。過誤致罰出金以贖之

軍無所計而訟者，成以束矢。不計於軍事而以訟者，令出束矢以平

其罪成平也公曰：甲兵既足矣，吾欲誅大國之不道者。

可乎？對曰：愛四封之內，而後可以惡意外之不善。

先施愛於四封之內，則士致安。卿大夫之家而

後可以危救敵之國。卿大夫家安則大臣盡力，故以危救敵之國賜小

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

家本克字脫

忠愛於君與對置生之不詳也  
發後之舉事也



放桀以定禹功也。湯平治天下。及紂而亂之。武王伐紂。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。古之墮國家。隕社稷者。非故且爲之也。必少有樂焉。不知其陷於惡也。桓公謂管仲曰。請致仲父。仲父者。尊老。有德之稱。桓公欲尊事管仲。故以仲父之號致之。公與管仲父而將飲之。行飲酒禮。以尊顯之。掘新井而柴焉。新井而柴。

御覽一百八十九引注新井而柴  
蓋禮之取其清潔示敬也

柴蓋之欲以十日齋戒。召管仲。管仲至。公執爵。夫人執尊。觴三行。管仲趨出。公怒曰。寡人齋戒十日。而飲仲父。寡人自以爲修矣。仲父不告寡人而出。其故何也。謂不辭而鮑叔隰朋趨而出。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。少進傳堂。公曰。寡人齋戒十日而飲仲父。自以爲脫於罪矣。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。樂過則厚於味者。薄於行。慢於朝者。緩於政。害於國家者。危



忠孝壯子釋文引李注萃多也郭注聚也本又作萃是古字萃萃同義

於社稷。臣是以敢出也。公遽下堂曰。寡人非敢自為修也。仲父年長。雖寡人亦衰矣。吾願一朝安仲父也。言俱至於衰老故欲對曰。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。其所由來者漸矣君奈何其偷乎。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。

求長年是因桓公以衰而怠不求安故欲其長心長德而不責效曰夕也且桓之好內亦具微聖矣

對曰。道血氣以求長年。長心長德。長心謂謀慮遠也長德謂恩施也廣此為身也。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。孤謂成王孫薄稅斂。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。不虐菴濁困滯。皆法度不亡。菴濁謂穢塞不潔清者也困滯謂疲羸微隱者也往行。謂穢塞不潔清者也。困滯謂疲羸微隱者也。往行。有如此者。皆以法度加之。不令有所失亡也。往行不來。而民游世矣。其行法度者但往行而進不却來而退而人以此自得行於世也此為天下也。

小匡第二十

忠孝壯子釋文引李注萃多也郭注聚也本又作萃是古字萃萃同義



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。秉柄也。柄所操以作事也。國柄者賞罰之紀要也。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。枹擊鼓槌。夫管仲。民之父母也。將欲治其子。不

可弃其父母。公曰。管夷吾親射寡人中鈞。殆於死。今乃用之可乎。鮑叔曰。彼為其君動也。若若宥而反之。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。戮以狗魯羣臣。君必諾且施。伯之知夷吾之才。必將致魯之政。既知其材故授以國政。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。成平也。與魯平也。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。用之使管仲者。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。言戮以狗齊也。殺之魯。是戮魯也。弊邑寡君願生

得之以狗於國。為羣臣僂。戮之以誠羣臣。若不生得。是君

與寡君賊比也。言親賊。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。

桡鮑叔受而哭之。三舉。三舉其聲偽。施伯從而笑。

之。笑其偽也。謂大夫曰：管仲必不死。夫鮑叔之忍。不僂

賢人。言多所容忍。必不僂賢人。其智稱賢以自成也。稱舉鮑叔。

相公子小白先入得國。得國人心。管仲召忽奉公子糾



按魯鮑叔知齊無他學為後思恐其君驕故勤管仲使君戒首不佚且以顯其之功則國眾必歸之勤政也  
按言常人有為國得死力者功猶可貴今叔為桓得生仲功無以加矣

後入與魯以戰能使魯敗。謂魯師與齊戰能功足使魯敗而齊克也以得天與失天。其人事一也。管仲本圖將立小白其功也故於齊為得天於魯為失天至於能成人事則一今魯懼殺公子糾召忽。囚管仲以予齊。鮑叔知無後事。既得管仲則知後無禍難之事也必將勤管仲以勞其君。必探管仲本敗魯勝齊勞其君也願以顯其功。眾必予之。願君試用管仲以顯其定齊之功如此眾與許也。有得力死之功。猶尚可加也。顯生之功。將何如是。假令管仲力死成功但一時之事耳猶尚善如之乎言不可加也昭德以貳君也。言昭管仲之德以貳君也

君之副貳鮑叔之知。不是失也。以鮑叔之智能及此圖必不失也至於

堂阜之上。堂阜地名鮑叔被而浴之三。被謂除其氣桓公

親迎之郊。管仲誦纓挿衽。示將使人操斧而立其

後。操斧者將受斧鉞之誅也公辭斧三。然後退之。退操斧者公曰垂

纓下衽。寡人將見。管仲再拜稽首曰。應公之賜。殺

之黃泉。以且不朽。言君賜之歿尚感恩不朽况生之乎公遂與歸。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。九妃謂諸侯所娶九女天子九嬪諸侯六也陳妾數千。



國齊語作家

按設象即周  
私縣法象魏  
也本謂上之  
所設宋謂下  
之所行糞分  
也孟子百畝  
之糞王制作  
分是也雋老  
人國語作班

食必梁肉。衣必文繡。而戎士凍飢。戎馬待游車之  
弊。游車弊然後戎士待陳妾之餘。陳妾食餘然後以食戎士。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。比較民之有道者。設  
象以為民紀。校試其人。有道者與式美以相應。比  
綴以書。原本窮末。其所用美事。必令始終相應。然  
其本窮其末勸之以慶賞。糺之以刑罰。糞除其顛  
無不錯綜也。

序言合序更  
比較民之有  
道必先設象  
則與古民法  
其然而相應  
者比合連發  
于書世家刑  
之意而究其  
是非合有度  
賞遠行刑罰  
于中又分異  
其老而賜于  
以鎮撫之終  
始猶言是行  
也

按官官兩也  
此言士之知  
下四句則商

旌。顛謂高之頂人或不墾闢旌者所以警勸賜予  
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。謹用其六乘。如是而民情  
可得。而百姓可御。桓公曰。六乘者何也。管子曰。殺  
生。賚。賤。貧。富。此六乘也。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。謂三軍之官也市立三鄉。工立三



工農之鄉也

管子

卷八

八

宋本或字誤

族澤立三虞。山立三衡。自三鄉已下制五家為軌。每皆置與官。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。五三鄉一帥。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。以武為政。文政聽鄉。各保而聽。各自保之。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。四者國之本。猶柱之石也。故曰石也。不可使襍處。襍處則其

言唯其事亂。

唯亂也。

是故聖王之處士。必於閒燕。

處士

閒燕則謀議審。

處農。必就田。處工。必就官府。處商。必就

市井。

立市必四方。若造井之制。故曰市井。

今夫士羣萃而州處。閒燕

每州之士羣萃共處。閒燕謂學校之處。

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。且昔猶朝夕也。

以教其子弟。少而習焉。其心安焉。不見

異物而遷焉。

異物謂異事。非其所當習者。

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。

於四時中又權

其用倫其意概乃字誤也

管子

卷八

九



忠孝玉篇高相字重文作紀此  
作紀乃紀之誤齊語云未相和  
其此紀字乃和之誤及字乃  
其之誤注多誤也

宋本而字乃則之誤

段玉裁曰今俗言馬字可以為馬  
其

宋本虎字誤

宋本脫句

注非各語作  
也

量其節具備其械器用。械器皆為田器比耒耜穀。其耒  
之早晚耒耜及穀芟穀芟小於耒耜一人執之及寒擊稟除  
以隨耒耜之後重治其闕遺及音挫及音挫深耕  
田以待時乃耕。冬寒之月即擊去其草之稟深耕  
均種疾穰穰謂復種既已先雨芸耨以待時雨。時  
雨既至挾其槍刈耨鉞。在掖曰挾槍耨也刈鎌也以  
旦暮從事於田。墜稅衣就功。脫其常服以就功別  
苗莠列疏濼。濼密也謂苗之首戴苧蒲。苧蒲也編  
苧蒲與蒲以身服襍襖。襍襖謂麤堅之衣沾體塗足暴其髮  
膚。蓋其四支之力以疾從事於田野。少而習焉。其

禮儀意釋

心安焉。不見異物而遷焉。是故其父兄之教不繭  
而成。其子弟之學不勞而能。是故農之子常為農  
樸野而不慝。農人之子朴質其秀才之能為士者  
則足賴也。農人之子有秀異之材可為士者即所  
謂生而知之不習而成者也故其賢足  
可賴。故以耕則多粟。以仕則多賢。是以聖王敬畏  
威農。以農民能致粟又秀才生焉今夫工羣萃而  
州處。相良材。審其四時。辨其功苦。功謂堅美權節  
其用。論比計。制斷器。尚完利。裁斷為器相語以事。  
相示以功。相陳以巧。相高以知事。以其能知器且

論比計者語  
作論比協材

管子

卷八

十



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也監視也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賈知物價相與陳說少而習焉其

移有誤作政不旅舊則民不偷旅舊矣故舊不用如旅也

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哀其政則民不移矣相地沃瘠以善其政則人安其沃瘠而不移哀差也音楚危反正旅舊則民不惰國之軍旅正之以從舊貫則稟令而不音楚危反山澤各以其時至則民不苟苟謂非時入山澤也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過用謂之勞桓公又問曰寡人欲修政以干時於天下其可乎干求也時時見曰會欲求天下諸侯終時見之會管子對曰可公曰安始而可管子對曰始於愛民公



曰。凌民之道奈何。管子對曰。公修公族。家修家族。

使相連以事。相及以祿。則民相親矣。相連以事。則人慣狎相及。

以祿。則恩情生。故有親也。放舊罪。修舊宗。立無後。則民殖矣。放舊罪。則全人命。修舊宗。則收散親也。

無後。則繼絕世。故人殖殖生也。省刑罰。薄賦歛。

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。此凌民之道也。公曰。民富而以親。

則可以使之乎。管子對曰。舉財表工。以止民用。工能

積財舉而長之。民則慕而不費用矣。陳力尚賢。以勸民知。賢能陳力而崇上之。

民則勸而無私。則足以加刑無苛。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。欲從會事。管子對曰。未可。民心未吾安。公曰。安

之奈何。管子對曰。修舊法。擇其善者。舉而嚴用之。

慈於民。予無財。貧無財者當施與之。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。修甲兵。則大國亦將正卒伍。修甲兵。

君有征戰之事。則小國諸侯之臣。有守圉之備矣。

然則難以速得意於天下。公欲速得意於天下。諸



疾則事有所隱而政有所寓。不顯習其兵事故曰田獵故曰公曰為之奈何。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。每里皆使賢者為君鄉有行伍，卒長則其制令，且以田獵。因以賞罰。因田獵行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。中軍則公有高子之鼓，有國子之鼓，春以田曰蒐，振旅。因寓軍政秋以田曰獮，治兵。順殺氣是故卒伍政定於里，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，凶喪相恤，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  
足以相歎。是故以守則固。以戰則勝。君有此教士  
三萬人。以橫行於天下。教士謂先教習之士誅無道。以定周  
室。天下大國之君。莫之能圉也。正月之朝。鄉長復  
事。復自也公親問焉。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。謂其罪當入於五刑而定其罪  
有司已於事而竣。既畢於上公又問焉。曰。於子之  
鄉。有奉勇股肱之力。筋骨秀出於眾者。有則以告。

宋本脫而字

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。下與有罪者比而掩蓋之其罪五。有司已於事  
而竣。於是乎鄉長退而修德。進賢。桓公親見之。遂  
使役之官。謂授之官而役之所以歷試其材能。公令官長期而書伐  
以告。伐功也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。以慤善待時待  
也。使民恭敬以勸。其稱秉言。則足以補官之不善。

宋本管字誤



按此語作可止而授之設之以國家之患而不疾則身乃疾之設

政。謂此人所稱柄之言。公宣問其鄉里而有考驗。  
宣可以補不善之政。宣通也。通問其鄉里之人。乃召而與之坐。省相其質。以參其成功成事。既有考驗召而與坐更省視也。事可立而時設問國家之患而不肉。其人既可將也。問國家之患以知智謀之深淺不直。立之又時設相其骨肉而已。肉者所謂皮肉也。退而察問其鄉里以觀其所能而無大過。登以為上卿之佐。為大夫名之曰三選。大夫之選。高子國子退而修鄉。朝事既畢。二大夫又如前退。鄉退而修連。連退而修里。里退而修軌。軌退而修家。是故匹夫有善。

宋本家字誤

此即國子大夫之職

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。罷謂乏於德義者。周禮所謂罷人。不義之眾。耻以為伍也。罷女無家。罷女猶罷士。眾耻娶之。故無家。士三出妻。逐於境外。為政者之所謂士也。罔極。三其德。女三嫁。入於春穀。順者也。故入於春穀。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。家善則鄉善矣。所謂居家治理可移於官。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。無苟且。人正月之朝。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，有居處爲義好學，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，有奉勇股肱之力，秀出於衆者，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修屬，屬退而修連，連退而修鄉，鄉退而修卒，卒退而修邑，邑退而修家，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，以戰則彊，封內治，百姓親，可以出征四方，立一霸王矣。可謂一霸王之功也桓公曰：卒伍定矣，事已成矣，吾欲從事於諸侯，其可乎？管子對曰：未可。若軍令則吾旣寄諸內政矣，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犀脅二戟

輕罪入蘭盾鉛革二戟蘭即所謂蘭錡兵架也鉛革重革當心者之可以禦

矢小罪入以金鈞三十金分宥薄罪入以半鈞宥

謂從坐者分其首犯而寬宥之無坐抑而訟獄者正三禁之而不

直則入一束矢以罰之謂其人自無所坐而被抑屈為訟者正當禁之三日

得其不直者則令入束矢也美金以鑄戈劔矛戟試諸狗馬惡

金以鑄斤斧鉏夷鋸擣試諸木土夷鉏類也鋸桓擣鏹類也

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

牙為大諫所以諫正君王子城父為將弦子旗為理獄

官甯戚為田教以農事自此已上理內已下理外隰朋為行行謂行人也

以通使諸侯曹宿孫處楚商容處宋季勞處魯徐開封

處衛國者所以諷動之今歸區尚處燕番友處晉今此諸賢各處諸侯之

齊又游士八千人奉之以車馬衣裘多其資糧財

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嚮之諸侯以觀其上

下之所譽好擇其沈亂者而先政之以政也公曰外

內定矣可乎管子對曰未可鄰國未吾親也公曰

宋本閣字誤

管子



管子曰管子小匡作環  
作環乃環之環字而誤改也  
宋本七字誤

國語註明  
深神海之名  
言齊行高  
大海軍士可  
依之為險阻  
宋齊語在

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。以極聘覲於諸侯。覲  
也。以安四鄰。則鄰國親我矣。桓公曰。甲兵大足矣。  
吾欲南伐。何主。謂以何國為管子對曰。以魯為主。  
反其侵地。常潛。常潛地名使海於有弊。或遇水災。教令  
也。渠彌於河階。後教之穿渠綱山於有牢。教之立  
也。綱山以為綱桓公曰。吾欲西伐。何主。管子對曰。以  
紀而有牢。固。桓公曰。吾欲北伐。何主。管子對曰。以  
衛為主。反其侵地。吉臺原姑與柴里。皆地名使海於  
有弊。渠彌於有階。綱山於有牢。桓公曰。吾欲北伐。

宋本齊字誤

管子對曰。以燕為主。反其侵地。柴夫吠狗。地亦  
也。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。謂岱山  
西至於濟。北至於海。東至于紀隨。紀隨地名地方三百  
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  
平桓公東救徐州。分吳半。分吳地存魯。蔡陵。蔡陵地名  
割越地。南據宋鄭。既割越地。又據宋鄭征伐楚濟  
汝水。伐楚時踰方地。謂方城望文山。楚山使貢絲

管子

卷八

六



于周室

使貢楚絲即所謂厭絲者也堪為琴瑟絃成周反胙於隆嶽室

有事歸胙于齊齊太嶽之後故言隆嶽

荆州諸侯莫不來服中救晉

公禽狄王敗胡貉破屠何

屠何東胡之先也而騎寇始服

北狄以騎為寇北伐山戎制泠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

謂龍門之西河方舟投拊乘桴濟河至于石沈

東馬踰太行與卑耳之貉拘秦夏

與卑耳之貉共拘秦夏之不服者西服流沙西虞

大功十二自救徐州已故東夷西戎南蠻北狄中

齊書為作庶

諸侯國莫不賓服與諸侯飾牲為載書

書謂要盟之辭載之

於以誓要于上下薦神

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

不解翳

翳所以蔽兵謂脅盾之屬不解甲於壘不解兵於翳言不用也張無弓服

無矢

張弓衣也無弓無矢亦言不用也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

且有後命曰以爾自卑勞有祭事於文王武王之廟也使宰孔致胙



言人君德之不修故諸祥瑞不至鬼神不享守龜不告之以吉凶反不如民間

毋下拜。桓公召管仲而謀。管仲對曰。為君不君。命

臣無下拜。為臣不臣。臣承命而不亂之本也。桓公

曰。余乘車之會二。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。巴牂狗。張不庾。雕題黑齒。皆南夷之荆

夷之國。莫違寡人之命。而中國卑我。中國之人不尊崇樂推使

居臣位。是昔三代之受命者。其異於此乎。管子對

曰。夫鳳皇鸞鳥不降。而鷹隼鳩臬豐。庶神不格。庶神

不至。則未守龜不兆。守龜國之守龜不兆。握粟而

欲其祭享。昔三代之受命者。其異於此乎。管子對

曰。夫鳳皇鸞鳥不降。而鷹隼鳩臬豐。庶神不格。庶神

不至。則未守龜不兆。守龜國之守龜不兆。握粟而

欲其祭享。昔三代之受命者。其異於此乎。管子對

曰。夫鳳皇鸞鳥不降。而鷹隼鳩臬豐。庶神不格。庶神

不至。則未守龜不兆。守龜國之守龜不兆。握粟而

欲其祭享。昔三代之受命者。其異於此乎。管子對

曰。夫鳳皇鸞鳥不降。而鷹隼鳩臬豐。庶神不格。庶神

不至。則未守龜不兆。守龜國之守龜不兆。握粟而

筮者屢中

長者不告而短者告是德之不至

時雨

甘露不降。飄風暴。祭雨數臻。五穀不蕃。六畜不育。而

蓬蒿藜藿。徒乎。竝興。夫鳳皇之文。前德義後日昌。

前包德義後有日昌明。昔人之受命者。龍龜假。假

也。河出圖。雒出書。地出乘黃。乘黃神馬也。坤利牝

漢之源注。今三祥未見有者。三祥謂龜龍。雖曰受

命。無乃失諸乎。桓公懼。出見客曰。天威不遠。頽咫尺。小白承天子之命。而毋下拜。恐顛蹶於下。以為

天子羞。遂下珽。登受賞。服大路。龍旗。九游。渠門赤



旂渠門天子致胙於桓公而不受。天下諸侯稱順焉。桓公憂天下諸侯魯有夫人慶父之亂而二君弒慶父通莊公夫人姜氏弒之國絕無後。桓公聞之使高子存之。男女不淫淫亂也馬牛選具選擇其善者以貢執玉以見。請為關內之侯請為齊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。衛人出旅於曹旅客也。客居曹也。桓公城楚丘封之。其畜以散亡。故桓公予之繫馬三百匹。謂馬

殷玉裁曰四分者謂於御大夫皆用皮

宋本故之當誤

在閑廐繫養之言其良也天下諸侯稱仁焉。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。疲謂瘦也齊以良馬報。諸侯以縷帛布。鹿皮四分以為幣。謂四分鹿皮齊以文錦虎豹皮報。諸侯之使垂橐而入。橐丘粉也載而歸。垂橐言其空也故鈞之以愛。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

管子

卷八

三



宋本堙字缺一點本堙身之詩  
伐檀釋文云堙本亦作堙文作  
堙思堙堙乃俗堙字

宋本王乃正之誤

宋本堙字誤

勸齊語作權

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。莒而不有也。諸侯稱仁焉。通齊國之  
魚鹽東萊。自申萊通魚鹽於諸侯使關市幾而不正。堙而不  
稅。幾察也。察其姦非一而不稅。以為諸侯之利。諸侯稱寬焉。築  
蔡。鄆。陵。培。夏。靈。父。丘。皆邑名以衛戎狄之地。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。遠國之民望之如父母。近國之民從如流水。故

忠與莊也見漢書注

宋本休字誤

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。  
車馬人皆有革偃五兵。朝服以濟河。而無怵惕焉。謂乘車甲曰三革  
車之會朝服濟河文事勝也。是故大國之君慙媿。  
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。不以國大小  
國諸侯不卑。不以國小是故大國之君不驕。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。周給君子得其力周其小  
周故不失成功也



宋本脫在字

人不失成命。周給小人懷德而歸故不失成命也夫如是居處則順。

出則有成功。不獨動甲兵之事。以遂文武之迹於

天下。既以朝服濟河故不稱甲兵文德成也大國畏威事如臣僕武功立也桓公能

假其羣臣之謀以益其智也。其相曰夷吾。大夫曰

甯戚。隰朋。賓胥無。鮑叔牙。用此五子者何功。言何

不度義光德。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

於是齊戒十日。將相管仲。管仲曰。斧鉞之人也。幸

以獲生。以屬其署領。屬綴連也臣之祿也。若知國政。非

臣之任也。公曰。子大夫受政。寡人勝任。言子受政而輔我我

則勝君之任也子大夫不受政。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。言夙興晦夜之時已至禽之側時也田莫不見禽而後反



其田必見禽多獲而後反諸侯使者無所致。百官有司無所復既專於田故使者不得致命有司不得白事對曰。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。此三者尚以為可。豈更有不可於此者。對曰。人君唯優與不敏為不可。優謂遷。隨不斷。優則亡。

衆不敏不及事。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。可言之時。正與夷吾

不可待他日。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。音逝。苛密。伏習也。足恭而辭

結。其辭能與。人定交結。正荆之則也。言此人立行正與荆俗

心上心。上。然。請使往游以結交焉。遂立行三使者而後

退。使三使行相三月。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

評結作辨徐  
青信細也



管子  
卷八  
言一  
為大行。大行大使之官大墾草入邑。辟土聚粟。多衆。盡地之利。臣不如甯戚。請立為大司田。平原廣牧。廣遠可牧之地車不結轍。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。臣不如賓胥無。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。夷吾不如。於子各不然而以易夷吾。夷吾不為也。以五子之能。則夷吾所不能。君若欲治國彊兵。則五子者在矣。若欲霸

王夷吾在此。桓公曰善。

王言第二十一

霸形第二十一

內言四

管子卷第八

謀失第二十五

霸形第二十二

軫革甲 擣陟六 長七東 瓜反



不辜。不誣。無罪。臣不如賓。胥無請立為大司理。犯  
當若類。進諫必忠。不辟。死。不撓。富貴。臣不如東  
郭牙請立以為大諫之官。此五子者。內言其四。於  
王言策二十。以易。贖。吾夷。吾不為也。以五子之能  
王夷昔。其與。林公曰。善。則五子者在矣。若欲霸

管子卷第九

唐司空房 玄齡 注

霸形第二十二 霸言第二十三

問第二十四 謀失第二十五

霸形第二十二 陳霸言  
之形容

內言五

桓公在位。管仲隰朋見。立有間。有貳鴻飛而過之。  
桓公歎曰。仲父。今彼鴻鵠。有時而南。有時而北。有  
時而往。有時而來。四方無遠。所欲至而至焉。非唯



有羽翼之故。是以能遙其意於天下乎。管仲隰朋  
不對。桓公曰。二子何故不對。管子對曰。君有霸王  
之心。而夷吾非霸王之臣也。是以不敢對。桓公曰。  
仲父胡為然。蓋不當言寡人其有鄉乎。何不陳當  
言令寡人  
有所歸向寡人之有仲父也。猶飛鴻之有羽翼也。若濟  
大水有舟楫也。仲父不一言教寡人。寡人之有耳。  
將安聞道而得度哉。言何以自度得  
至於霸王哉管子對曰。君  
若將欲霸王。舉大事乎。則必從其本事矣。桓公變  
躬遷席拱手而問曰。敢問何謂其本。管子對曰。齊

國百姓公之本也。人甚憂餽而稅歛重。人甚懼死  
而刑政險。人甚傷勞而上舉事不時。公輕其稅歛  
則人不憂餽。緩其刑政則人不懼死。舉事以時則  
人不傷勞。桓公曰。寡人聞仲父之言。此三者聞命  
矣。不敢擅也。將薦之先君。不敢專擅自發此命將  
進之宗廟告先君而後  
行所謂以神  
道設教者也於是令百官有司削方墨筆。方謂版  
牘也。凡  
此欲書其  
所定令也明日皆朝於太廟之門。朝定令於百吏  
因朝廟而定。使稅者百一。鍾假令百石孤幼不刑。  
澤梁時縱。放人入  
不設禁關譏而不征。市書而不賦。書謂  
錄其



忠宋宋平年字乃年之誤當  
達國語言凡狂為特二為字  
數十字者數十性字也平字分  
曰字若獨殺數十字矣為故

名近者示之以忠信。遠者示之以禮義。行此數年  
而民歸之如流水。此其後宋伐杞。狄伐邢衛。桓公  
不救。裸體紉胃稱疾。紉猶摩也。自摩其  
胃若有所痛患也。召管仲曰。  
寡人有千歲之食而無百歲之壽。今有疾病姑樂  
乎。管子曰。諾。於是令之縣鍾磬之椽。于元反。椽所  
以嚴飾之。  
陳歌舞等瑟之樂。日殺數十牛者數旬。羣臣進諫  
曰。宋伐杞。狄伐邢衛。君不可不救。桓公曰。寡人有  
千歲之食而無百歲之壽。今又疾病姑樂乎。且彼  
非伐寡人之國也。伐鄰國也。子無事焉。宋已取杞

陳與日親近也桓公近就管  
仲而為言也

狄已拔邢衛矣。桓公起行。筍虞之間。管子從。至人  
鍾之西。桓公南面而立。管仲北鄉對之。大鍾鳴。桓  
公視管仲曰。樂夫。仲父。管子對曰。此臣之所謂哀。  
非樂也。臣聞之古者之言樂於鍾磬之間者。不如  
此言脫於口而令行乎天下。脫出也。游鍾磬之間而  
無四面兵革之憂。今君之事。言脫於口。令不得行  
於天下。在鍾磬之間。而有四面兵革之憂。此臣之  
所謂哀。非樂也。桓公曰。善。於是伐鍾磬之縣。伐謂  
所斷也。併歌舞之樂。併除也。宮中虛無人。不令人  
掌守之。桓公曰。



寡人以伐鍾磬之縣。併歌舞之樂矣。請問所始於國。將爲何行。管子對曰。宋伐杞。狄伐邢。衛而君之不救也。臣請以慶。以不救爲是。改慶之。臣聞之。諸侯爭於疆者。勿與分於疆。若救三國。是分於疆。今君何不定三君之處哉。三君既失國。當定其居處也。於是桓公曰。諾。因命以車百乘。卒千人。以緣陵封杞。車百乘。卒千人。以夷儀封邢。定三君之居處矣。今又將何行。管子對曰。臣聞諸侯貪於利。勿與分於利。君何不發虎豹之皮。艾

以使諸侯。令諸侯以縵帛鹿皮報。桓公曰。諾。於是以虎豹皮文錦使諸侯。諸侯以縵帛鹿皮報。則令固始行於天下矣。此其後楚人攻宋鄭。燒燔燬焚鄭地。使城壞者不得復築也。屋之燒者不得復葺也。令其人有喪雌雄。失男女之偶。居室如鳥鼠處穴。要宋田夾塞兩川。使水不得東流。楚人又遮取宋田。夾兩川築堤而壅塞之。故水不得東流。兩川蓋睢汴也。東山之西。水深滅垝。垝敗也。四百里而後可田也。楚欲吞宋鄭而畏齊。曰。思人衆兵彊。能害已者必齊也。於是乎楚王號令於國中曰。

宋本音乃。應回之。殘字。經典釋文。音本或作唐。



寡人之所明於人君者莫如桓公所賢於人臣者莫如管仲。明其君而賢其臣。寡人願事之。明賢故誰能為我交齊者。寡人不愛封侯之君焉。願事之於是楚國之賢士皆抱其重寶幣帛以事齊。桓公之左右無不受重寶幣帛者。於是桓公召管仲曰：寡人聞之，善人者人亦善之，今楚王之善寡人，一甚矣。寡人不善，將拂於道。拂違也若不報善仲父何不遂交楚哉。管子對曰：不可。楚人攻宋鄭，燒燬焚鄭地，使城壞者不得復築也，屋之燒者不得

復葺也。令人有喪雌雄，居室如烏鼠處穴，要宋田夾塞兩川，使水不得東流，東山之西水深滅堍四百里而後可田也。楚欲吞宋鄭，思人衆兵彊而能害已者必齊也。是欲以文克齊。以寶幣賂齊而齊自服故曰以文克齊而以武取宋鄭也。楚取宋鄭而不知禁，是失宋鄭也。禁之則是又不信於楚也。知失於內，兵困於外，非善舉也。桓公曰：善。然則若何。管子對曰：請與兵而南存宋鄭，而令曰：無攻楚。言與楚王遇。冬會至於遇上，而以鄭城與宋水為請。楚若許，則是我



以文令也。楚若不許，則遂以武令焉。桓公曰：善於  
 是，遂興兵而南，存宋鄭，與楚王過於召陵之上，而  
 令於遇上曰：毋貯粟，毋曲隄，無擅廢適子，無置妾  
 以為妻。因以鄭城與宋水為請於楚，楚人不許。遂  
 退七十里而舍，使軍人城鄭南之地，立百代城焉。  
 取其雖百代而無敢毀者也。曰：自此而北至於河者，鄭自城之。  
 而楚不敢隳也。東發宋田夾兩川，使水復東流而  
 楚不敢塞也。遂南伐，及踰方城，濟於汝水，望汶山。  
 汶音岷也。山南致楚越之君，而西伐秦，北伐狄，東  
 江水所從出。

存晉公於南自伐秦而遂存晉於南故曰東存北伐孤竹，還在  
 燕公兵車之會，六乘車之會，三九合諸侯，反位也。  
 霸，修鍾磬而復樂。管子曰：此臣之所謂樂也。  
 霸言第二十三謂此言足以成霸道

內言六

霸王之形象，天則地，則地義。化人易代謂美教  
 俗，創制天下與之更始等列諸侯列爵，推五賓屬四海  
賓禮四夷時匡天下時一會大國小之，曲國正之。  
 疆國弱之，重國輕之，亂國并之并亂所以暴王殘



之。僂其罪。卑其列。維其民。然後王之。其王之凶暴者則殘滅之

於國戮其首罪卑其夫豐國之謂霸。但自豐其兼

正之國之謂王。兼能正他夫王者有所獨明德其

者不取也。道同者不王也。夫能王天下者必有獨

若彼德與我共彼道與夫爭天下者以威易危暴

王之常也。若以兵威易彼危亂此固暴君人者有

道。有常霸王者有時。必遇其時國修而鄰國無道

霸王之資也。我修而彼暴可以取夫國之存也鄰

國有焉。雖存而國小弱必事鄰國國之亡也鄰國

有焉。因其亡鄰國有事鄰國得焉。鄰國有征伐

而取之鄰國有事鄰國亡焉。或有征伐之事大勝天

下有事則聖王利也。必有非常之事然國危則聖

人知矣。懷獨見之夫先王所以王者資鄰國之舉

不當也。舉事皆當則舉而不當此鄰敵之所以得

意也。不當所以資夫欲用天下之權者必先布德

諸侯。諸侯懷德而歸欲是故先王有所取有所與

所謂將欲取有所誦有所信。所謂尺蠖之然後能

用天下之權。妙於前四事故夫兵幸於權權幸於

宋本始字誤

管子

卷九

七



王引之曰如尹注伐字當為我字之誤

心平氣和也

按以我明威之振征伐人者可合天下之權而總之也

地兵幸在於有權權從故諸侯之得地利者權從

之失地利者權去之夫爭天下者必先爭人人惟

明大數者得人審小計者失人得天下之眾者王

得其半者霸是故聖王卑禮以下天下之賢而王

之均分以鈞天下之眾而臣之既王有地均分其

而臣之也故賢為天子富有天下而伐不謂貪

者其大計存也得地均分可以臣彼地自利以天

下之財利天下之人以明威之振利天下之人還

我無所滅削更可以明威權用天下之財於合天下之權以遂德

德之行也成德之行也如此者諸侯親之

之行結諸侯之親合天下之權皆令在已權以

倭之罪刑天下之心所謂懲因天下之威以

明王之伐明天下所欲以而攻逆亂之國賞有

功之勞封賢聖之德明一人之行而百姓定矣加

也人而天下勸罰加一人而天下夫先王取天下

也非術則無以術乎大德哉物利之謂也術可

也取天下也夫使國常無患而名利並

也神聖則多國在危亡而能壽者明聖

也明聖則不是故先王之所師者神聖也其所賞

洪曰術術乎大德哉作一可讀

管子

卷九



者。明聖也。賞謂樂夫一言而壽國。用其言不聽而

國亡。若此者。大聖之言也。夫明王之所輕者馬與

玉。其所重者政與軍。若失主不然。輕與人政而重

予人馬。輕予人軍而重與人玉。重宮門之營而輕

四竟之守。所以削也。夫權者。神聖之所資也。獨明

者。天下之利器也。獨斷者。微密之營壘也。謂獨斷

營而即定此三者。聖人之所則也。聖人畏微而愚

人畏明。聖人能知吉凶之先見故曰畏微。愚人聖

人之憎惡也。內。愚人之憎惡也。外。聖人知心骨之

宋本此字誤

愚人兵在頸。方聖人將動必知。愚人至危易辭。人

懼故憎惡外也。聖人將動必知。愚人至危易辭。人

之動必聞。知愚者至危。不知禍之將至。聖人能輔

尚。有慢易之辭。然後湯武之師起也。聖人能輔

時。不能違時。而立功不有桀紂之暴。則無湯武之

功。知者善謀。不如當時。精時者。日少而功多。夫謀

無主則困。事無備則廢。是以聖王務具其備而慎

守其時。以備待時。以時與事。時至而舉兵。絕堅而

攻國。其兵超絕而又破大而制地。大本而小標。標

也本大而末也。本大而末。壘近而攻遠。所全之地近故能攻遠

中河也中河也。以大牽小。以彊使弱。以衆致寡。德利百姓。威

陳真曰絕堅與破大對之皆承與

兵言

忠策乃未曰標作標作標皆假借

字見淮南子夫之訓本標相應注

然說文有標無標則以才為正

管子治要宮門作

管子

卷九

九



王引之曰繼當是計之語

宋本今字誤  
王引之曰今當為合下文曰諸侯合則強孤則弱

振天下。令行諸侯而不拂。近無不服。遠無不聽。夫  
明王為天下正理也。修正理而動故能按疆助弱。  
也德義如此故諸侯之所與也。與親百姓之所利  
也。是故天下王之。天下樂推以為王知蓋天下。繼最一世。  
其繼敗績人能材振四海。王之佐也。千乘之國得  
其守。諸侯可得而臣。天下可得而有也。萬乘之國  
失其守。國非其國也。天下皆理。已獨亂。國非其國  
也。諸侯皆令。皆從霸者之令已獨孤。國非其國也。鄰國皆

陳奐曰宋本重國字是上注中  
語今本注中誤脫入正文

宋本賦誤賦字蹟國對開國言也

宋本復字當威之誤

宋本親字誤

宋本陣字誤

險已獨易。易平易不牢固國非其國也。此三者  
亡國之徵也。夫國大而政小者。國從其政。小政國  
政。國小而政大者。國益大。大政開國大而為  
者復小。大而為則疆而不理者復弱。疆而不理  
故復眾而不理者復寡。眾而不理賢而無禮者  
復賤。賢而無禮則位重而凌節者復輕。重而凌節  
復富而驕肆者復貧。富而驕肆則財故觀國者觀  
君。君為觀軍者觀將。將為觀備者觀野。野有障塞  
其君如明而非明也。外明而其將如賢而非賢也



宋本點乃致之誤焦字誤

外賢而其人如耕者而非耕也。雖耕而內愚三守既失。

國非其國也。三守謂明賢耕既失謂是而非地大而不為。命曰土

滿。謂土廣而功狹也人衆而不理。命曰人滿。謂人多而政少兵威

而不止。命曰武滿。所謂亢之為言也知進而不知退也三滿而不止。

國非其國也。三滿不止敗立至地大而不耕。非其地也。地大

不耕則無所獲卿賢而不臣。非其卿也。卿賢不臣化為人敵也謂卿大夫

衆而不親。非其人也。人衆不親欲亡者也夫無土而欲富者

憂。無土欲富猶緣木而求魚故憂也無德而欲王者危。無德而王猶欲進而

却行施薄而求厚者孤。施薄求厚人必不應故孤夫上夾而下

宋本存字誤

直直包裹也上既直故為下所苟國小而都大者弑。此二者常有禍

主尊臣卑。上威下敬。令行人服。理之至也。使天下

兩天子。天下不可理也。一國而兩君。一國不可理

也。一家而兩父。一家不可理也。凡此所謂兩權也必爭亂之本也夫

令不高不行。不搏不聽。搏擊也君命不聽堯舜之人。

非生而理也。化之而理桀紂之人。非生而亂也。效之而亂故

理亂在上也。夫霸王之所始也。以人為本。本理則

國固。本亂則國危。故上明則下敬。政平則人安。士

教和則兵勝敵。使能則百事理。親仁則上不危。任

帝也君下能專命則國不德也



賢則諸侯服。霸王之形。說霸王之形容德義勝之。智謀勝之。兵戰勝之地形。勝之。動作勝之。故王之。有此五勝故可

以夫善用國者。因其大國之重。以其勢小之。因疆國之權。以其勢弱之。因重國之形。以其勢輕之。凡大疆重皆國之盈盛者也。然盛者有時而衰。盈者有時而息。故因其衰息之勢。大者小之。疆者弱之。重者輕之。

疆國衆合。疆以攻弱。以圖霸。謂時疆國衆多。吾國雖疆亦可

霸。疆國少。合小以攻大。以圖王。謂時疆國既少。我疆大之國如此。

疆國衆而言王。勢者。愚人之智也。非言王疆國少而施霸道者。敗事之謀也。非施霸之時。

陳爽曰：王者之心方為句，而不最列句，不讓賢句，言王者居心執方而無用賢通變之權。列位也。最會同義。應元年公羊傳曰：會猶最也。不最列，不會賢于列位也。不讓賢，不讓賢人也。賢不齒，弟擇衆行賢字。齒弟猶次，弟不能于衆人中。次弟以擇之也。皆是不顧于人。以當時祿故曰會大物也。

宋本賢字誤

宋本齊而誤倒

夫神聖視天下之形。知動靜之時。視先後之稱。知禍福之門。疆國衆。先舉者危。後舉者利。疆國衆先舉者危。後舉者利。舉必為疆者所圖。故危。

疆國少。先舉者王。後舉者亡。戰國衆。後舉可以霸。戰國少。先舉可以王。夫王者之心。方而不取。心雖方直。未為其最。列不讓賢。雖列爵位。賢不齒弟。擇衆雖稱為賢。無優劣齒。弟又非選衆而舉也。是貪大物也。位有此數者。是定貪大位之實也。利而無得位之實也。

是以王之形大也。不可以夫先王之爭天下也。以方心。以爭天下也。其立之也。以整齊。故可立也。

其理之也。以平易。故可理之。立



政出令用人道。政令須合人心施爵祿用地道。地道平舉  
 大事用天道。心應天時然後是故先王之伐也。伐  
 逆不伐順。伐險不伐易。伐過不伐及。過者其太四封  
 之內。以正使之。以正使之則人無怨諸侯之會。以權致之。以  
 致之則不敵不來近而不服者。以地患之。則自服遠而  
 不聽者。以刑危之。與師以一而伐之武也。守一不  
 伐之此服而舍之文也。既服舍之緩之文武具滿  
 德也。唯文武諸功天輕重疆弱之形。諸侯合則疆  
 孤則弱。驥之材而百馬伐之。驥必罷矣。疆最一伐

大國受其法

而天下共之。國必弱矣。疆國得之也。以收小。其失  
 之也。以恃疆。小國得之也。以制節。制度合其失之

也。以離疆。離疆則乖節夫國小大有謀。疆弱有形。

服近而疆遠。謂用疆兵威遠王國之形也。合小以

攻大敵國之形也。以負海攻負海。謂以蠻夷攻蠻

為固故中國之形也。折節事疆以避罪。小國之形

也。自古以至今。未嘗有先能作難。違時易形。以立

功名者。無有。言無有常先作難。違時易形。無不敗

者也。夫欲臣伐君。以臣伐君若湯正四海者。不可



以兵獨攻而取也

謂當兼下事

必先定謀慮便地形利

權稱親與國視時而動王者之術也夫先王之伐

也舉之必義用之必暴

其用師必加於暴亂

相形而知可

其亂亡之形

量力而知攻攻得而知時是故先王之伐

也必先戰而後攻先攻而後取地故善攻者料衆

以攻衆

量我衆寡可敵彼衆然後攻餘敵此

料食以攻食料備以攻

備以衆攻衆衆存不攻

彼衆存則我不能亡之故不攻

以食攻食

食存不攻以備攻備存不攻釋實而攻虛

知其實而

之釋堅而攻脆釋難而攻易夫搏國不在敦古

在於

合今時之宜搏聚也

理世不在善攻

在於霸王不在成曲

在於

全大體

夫舉失而國危刑過而權倒

刑罰過理則謀權柄倒錯

謀

易而禍反

謀事數易禍必反來

計得而彊信

音申

功得而名從

權重而令行固其數也

數猶理也

夫爭彊之國必先爭

謀爭刑爭權

先此三爭然後爭彊

令人主一喜一怒者謀也

謀也

謀得則喜謀失則怒

令國一輕一重者刑也

怒刑則重喜刑則輕

令兵

一進一退者權也

權重則進權輕則退

故精於謀則人主之

願可得而令可行也精於刑則大國之地可奪彊

國之兵可圍也精於權則天下之兵可齊諸侯之



陳與曰官分歸與利之對義威權  
動于所忘之國而歸之者官之分  
則鄰國親而民服故強也小臣官  
代禮未而不有諸侯稱仁焉其  
主也

此篇又去累  
變而不窮  
天下之尚也

君可朝也。夫神聖視天下之刑。知世之所謀。知兵之所攻。知地之所歸。知令之所加矣。夫兵攻所憎而利之。此鄰國之所不親也。兵攻所憎之國而以攻得為利德義不施鄰國必怨。權動所惡而實寡歸者疆。其威權既動移所惡而德義之實少為人所歸如此。擅破一國。疆在後世者。但疆而已不能至霸王也。王。今能專破一國常守其疆。傳之後世如此者王也。者亡。既破一國不能守疆令鄰國得之如此者亡也問第二十四。謂為國所當察問者

內言七

凡立朝廷。問有本紀。所問之事必綱紀爵授有德。則大

臣興義。祿予有功。則士輕歿節。上帥士以人之所

戴。則上下和。上帥其士所為者皆人授事以能。則

人上功。有能然後得審刑當罪。則人不易訟。易猶

所刑皆當其罪無亂社稷宗廟。則人有所宗。社稷宗廟

故人不交相訟毋遺老忘親。則大臣不怨。大臣非國

各得其正則舉知人急。則眾不亂。行此道也。急謂困

令人知所宗國有常經。人知終始。此霸王之

術也。國有常經則人知終始之術也然後問事。事先大

術也。所歸如此者霸王之術也



管子 卷九

功。先問大功。政自小始。為政先小。從問成事之孤。

其未有田宅者有乎。孤謂成王事之子孫。問少壯

而未勝甲兵者幾何人。知其數則預有所準。問成事之寡。其

餼廩何如。寡謂其妻。廩言給其餼。廩生食。廩米粟之屬。問國之有功

大者。何官之吏也。問何官之吏。欲知其材之所當。問州之大夫也。

何里之士也。問何州里。欲知其風俗所好尚。今吏亦何以明之矣。

問吏所明。欲知其優賞厚薄。問刑論有常以行。不可改也。今其

事之久留也。何若。罪既論決。國有常科。當奉而行。不可改易者也。今乃久留。

其事將如之何。問五官有度制。官都其有常斷。今事之稽

也。何待。官都謂總攝諸司者也。五官既各有制度。官都復自有常斷。今乃稽其事而不行。將

何待。問獨夫寡婦孤寡疾病者。幾何人也。知其人數。當有

所廩。問國之弃人。何族之子弟也。弃人謂有過不齒。投之四裔者。

也。問知其族。問鄉之良家。其所牧養者。幾何人矣。欲有所收也。

良家謂善營生以致富者。牧養謂其人不能自問。存良家全活之。知其所養之數。欲有所復除也。

邑之貧人。債而食者。幾何家。債而食謂從富者出。息以供食。知其家數。

欲有所矜免也。問理園圃而食者。幾何家。人之開田而耕

者。幾何家。士之身耕者。幾何家。問鄉之貧人。何族

之別也。知從何族而別。或從公族當有所收恤也。問宗子之收昆弟者。



以貧從昆弟者幾何家。以貧故從昆弟以求養者與之從者各有幾家也

餘子仕而有田邑。今入者幾何人。謂收入其稅者子弟以

孝聞於鄉里者幾何人。餘子父母存不養而出離

者幾何人。出離謂父母在分居者士之有田而不使者幾何

人。吏惡何事。不使謂不用其吏不惡此等當惡何事士之有田而不

耕者幾何人。身何事。既不耕此人身為何事君臣有位而未

有田者幾何人。外人之來從而未有田宅者幾何

家。國子弟之游于外者幾何人。貧士之受責於大

夫者幾何人。貧士無資而被大夫責者有幾人官賤行書。身士以

家臣自代者幾何人。其人君官乃賤自行文書身任士職輒以家臣自代亦須知其數也官承吏之無田餼而徒理事者幾何人。承吏謂攝

官無餼而空理事羣臣有位事。官大夫者幾何人。羣臣自

乃左官外人來游在大夫之家者幾何人。外人謂

於大夫。鄉子弟力田為人率者幾何人。既自力田又能率人國子弟

之無上事。衣食不節。率子弟不田。弋獵者幾何人。

既無上事乃率子弟不田農但弋獵男女不整齊。亂鄉子弟者有乎。

謂不以禮交者問人之貸粟米有別券者幾何家。別券謂分契也

問國之伏利其可應人之急者幾何所也。伏利謂貸利隱



藏不見若錫銀山及人之所害於鄉里者何物也  
 溝瀆可決而溉灌者人之為害問士之有田宅身在陳列者幾何人餘  
 者害河海問士之有田宅身在陳列者幾何人餘  
 子之勝甲兵有行伍者幾何人問男女有巧伎能  
 利備用者幾何人能利備器之用處女操工事者幾何人  
 能操女工之事謂綺繡之屬也冗國所開口而食者幾何人言其不農  
 作直開問一民有幾年之食也問兵車之計幾何  
 口仰食問一民有幾年之食也問兵車之計幾何  
 乘也牽家馬軛家車者幾何乘牽家馬言直有馬  
 州配以處士修行足以教人可使帥眾蒞百姓者  
 成乘州配以處士修行足以教人可使帥眾蒞百姓者  
 幾何人士之急難可使者幾何人謂士之可以工  
 急難使若

之巧出足以利軍伍處可以修城郭補守備者幾  
 何人其人既有技巧出用則能利城粟軍糧其可  
 以行幾何年也行由經也城粟謂守城之粟軍吏  
 之急難可使者幾何人大夫疏器疏謂器甲兵兵  
 車旌旗鼓鏡帷幕帥車之載幾何乘載謂其疏藏  
 器疏畫而可弓弩之張弓弩之可衣夾鈇鈇兩刃  
 夾謂其鈇弦之造鈇弦所挽戈戟之緊緊謂其其厲  
 衣也其厲鈇弦之造鈇弦所挽戈戟之緊緊謂其其厲  
 何若其淖厲可其宜修而不修者故何視視比也  
 宜修者於而造修之官出器處器之具宜起而未  
 故物何比



起者何待。出器謂可出用之器處器謂貯庫而為

鄉師車輜造修之具。其繕何若。輜謂車之有防

尹伐材用。毋於三時。羣材乃植。而造器定冬。完良。

備用必足。工尹工官之長三時謂春夏秋此時木

冬人有餘兵。詭陳之行。以慎國常。方戰有餘兵不

以為行伍常慎而聽。時簡稽帥。馬牛之肥腴。其老

而灰者皆舉之。其能不而有黜陟至於馬牛肥腴

及老而灰者皆舉。其就山藪林澤食薦者幾何。薦

之美出入死生之會幾何。會謂合若夫城郭之厚

薄。溝壑之淺深。門閭之尊卑。宜修而不修者。上必

幾之。幾察也君守備之伍。器物不失其具。淫雨而

各有處藏。器物遇雨不藏必致問兵官之吏。國之

豪士。其急難足以先後者幾何人。官吏國豪有急

者當知其數相導前後曰夫兵事者。危物也不時

而勝。不義而得。未為福也。必合於時義失謀而敗

國之危也。慎謀乃保國。問所以教選人者何事。其

人及選人者。問以何事。欲問執官都者。其位事幾

何年矣。執官都之職者問其官位所辟草萊。有益



於家邑者幾何矣。所封表以益人之生利者何物

也。謂其事業最可以益入者遂所築城郭修牆閉

絕。通道阨關深防溝以益人之地守者何所也。謂築牆有所遮閉雖通路而為防礙者絕塞之阨

謂築牆有所遮閉雖通路而為防礙者絕塞之阨

故曰益所捕盜賊除人害者幾何矣

制地。君曰。理國之道地德為首。當制地之時君為

以爲政故曰君臣之禮。地有高下君父子之親。地

地德爲首君臣之禮。臣之禮也父子之親。地

下覆下地上承覆育萬人。百貨出於地人得以官

府之藏彊兵保國城郭之險外應四極。四極謂國

自官府已下非具取之地。凡此皆因地而成而市

者。天地之財具也。求天地之財不登山不入海於

而萬人之所和而利也。和謂交易也萬人正是道

也。言布正合民荒無苛人。盡地之職。一保其國。欲

荒人無得苛虐但使盡地各主異位。毋使讒人亂

普而德營九軍之親。自君以下其位既異當各主

如此則九軍關者。諸侯之阨隧也。謂阨而外財

之門戶也。他國之財萬入之道行也。謂因此明道

以重告之。當明道路之令征於關者。勿征於市。征

再重而告之征於關者。勿征於市。征



關謂征於市者勿征於關。征於市謂坐賈虛車勿索。索虛  
 行商征於市者勿征於關。謂坐賈虛車勿索。索虛  
 其煩徒負勿入。徒負貨既寡故以來遠人。此可以  
 來遠人十六道同。齊國凡有十六道皆置關並同此令身外事謹則聽  
 其名。謂出入於關者身之外事既謹視其名視其  
 色。既知其名又須知其色之是非是其事稽其德。既知其色又須  
 合其德。既知其德又觀其外以校量之則無敦於權人以  
 困貌德。敦猶厚也校察如此則權詐之人無以成  
 貌德。其厚校察行則困厚姦非因而不生故曰  
 以匡國則不惑行之職也。凡此掌行者之職問  
 於邊吏曰小利害信小怒傷義邊信傷德。邊人失

德厚和構四國以順貌德。敦厚而和可以構結四  
 也厚和構四國以順貌德。敦厚而和可以構結四  
 故曰以順貌德。四極而撫安之令守法之官  
 順貌德。又令守法之官日度必明失經常。其巡行之  
 日行。行邊鄙無關塞度必明失經常。其巡行之  
 制度無得失常。失於經常  
 失於經常  
 謀失第二十五  
 熇而悅  
 熇而悅

制分第二十八  
 制分第二十九

桓公與諸侯盟於葵丘



徒負勿入

十六道同

視其名視其

馬決策二十五

是其事務其德

夫亦豈常

則無教於權人

日行

裏必明夫豈常

則

司

今守志之官

出

管子卷第十

唐司空房玄齡注

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

戒第二十六

所以陳戒桓公

內言九

按此或是轉

桓公將東游問於管仲曰我游猶軸轉斛

所濟猶軸之南至琅邪司馬曰亦先王之游已何

轉載斛石

言我之游必有



陳奐曰本本道也不平猶無資

謂也春游而南行故司馬正令之為先管仲對曰

先王之游也春出原農事之不本者謂之游原察也農

事不依本務秋出補人之不足者謂之夕秋謂西

當原察之不足者夫師行而糧食其民者謂之亡師行無成

食如此從樂而不反者謂之荒先王有游夕之業功空費糧

於人無荒亡之行於身桓公退再拜命曰寶法也

謂其法可寶也管仲復於桓公曰無翼而飛者聲也出言

千里必應故無根而固者情也同舟而濟胡越不

日無翼而飛無方而富者生也生全則萬方輻湊生盡

根而固無方而富者生也則鴻毛不振故曰無方

而富也莫知生所公亦固情謹聲以嚴尊生言當固物

在故曰無方也情謹聲致嚴為此謂道之榮道而光榮桓公退

防禦以尊具生此謂道之榮道而光榮桓公退

再拜請若此言若順管仲復於桓公曰任之重者

莫如身萬事萬行非身塗之畏者莫如口樞機之

之主故期而遠者莫如年傷天日聞期願實以重

任行畏塗至遠期唯君子乃能矣桓公退再拜之

曰夫子數以此言者教寡人管仲對曰滋味動靜

生之養也好惡喜怒哀樂生之變也聰明當物生

之德也非禮勿視聽是故聖人齊滋味而時動靜



所以養御正六氣之變。所以循其變也。六氣其生。禁止

聲色之淫。所以成其德。邪行于乎體。違言不存口。體無邪行。

必順靜然定生聖也。欲靜則生定。如此者聖也。仁從中出。義從

外作。仁自心生。故曰中出。義因事斷。故曰外作。仁故不以天下為利。義

故不以天下為名。若以天下為名。利則非仁義也。仁故不代王。以

王者非仁也。輔君而代之以義。故七十而致政。老而不致政。貪

是故聖人上德而下功。尊道而賤物。物謂名利之事。道德

當身。故不以物惑。身苟有道德。豈名利之物能惑哉。是故身在草

茅之中而無懼意。道德為量。何懼之有。南面聽天下而無驕

色。何神器儻來。如此而後可以為天下王。所以謂德

者。不動而疾。德必冥通。故不相告而知。不出戶牖。

不為而成。無為而無不為。不召而至。是德也。同聲相應。同

至德也。故天不動。四時云下而萬物化。天常無為。

然四時云下。故萬物化云運動。故萬物化。天常無為。故曰不動。

陳列而故。萬物成也。故曰不動。然政令心不動。使四肢耳目而

萬物情。目自心。使萬物莫不得其情也。寡交多

親。謂之知人。以其知人。故能寡事成功。謂之知用。

以其知用。故能寡事成功。謂之知道。以其

劉琦曰一本作萬情得是也

卷之九



故能聞一言多言而不當。不如其寡也。故曰狗不而得物貫也。良人不可以多言為賢。博學而不自反。必有邪。博學而不反。修者故必孝弟者。仁之祖也。故為仁祖。忠信者。交有邪行。孝弟者。仁之祖也。故為仁祖。忠信者。交之慶也。有忠信之心。故內不考孝弟。言不外不正。忠信。言不澤其四經而誦學者。是亡其身者也。經謂詩書禮樂既無孝弟忠信。空使四經流澤。徒為誦學者。即四經可以亡身也。桓公明日弋在廩。廩所以盛米粟禽鳥。或管仲隰朋朝公。墜二子。施弓脫釭。釭所以而迎之。曰。今夫鴻鵠春北而秋南而不失其時。夫唯有羽翼以通其意於天。

下乎。今孤之不得意於天下。非皆二子之憂也。子

不能為羽翼所以當憂桓公再言。二子不對。桓公曰。孤既言

矣。二子何不對乎。管仲對曰。今夫人患勞而上使

不時。人患飢而上重斂焉。人患死而上急刑焉。如

此而又近有色親治容而遠有德疎賢後。雖鴻鵠之有

翼。濟大水之有舟楫也。其將若君何。不飛雖羽翼無益不濟雖

舟楫徒施不聽雖謹言空設故曰其將若君何桓公蹙然逡遁。管仲曰。昔

先王之理人也。蓋人有患勞而上使之以時。則人

不患勞也。人患飢而上薄斂焉。則人不患飢矣。人



管子 卷十  
患死而上寬刑焉。則人不患死矣。如此而近有德而遠有色。則四封之內。視君其猶父母邪。四方之外。歸君其猶流水乎。公輟射。援綏而乘。自御。管仲為左。隰朋參乘。朔月三日。進二子於里官。里官謂齊國之法舉賢必自里尉始。故令里官進二子將。旌別而用之。再拜頓首曰。孤之聞二子之言也。耳加聰而視加明。於孤不敢獨聽之。薦之先祖。謂陳其所言以薦祖廟。管仲隰朋再拜頓首曰。如君之王也。君能如此此非臣之言也。君之教也。於是管仲與桓公盟誓為維臣言必君用之。然我教故曰君之教。

今日老弱勿刑。參宥而後弊。老弱犯罪者無即刑。參宥即周禮三宥。一曰不識。二曰過誤。三曰悼耄也。關幾而不正。市正而不布。布謂錢也。即其物。而正之下必分錢。山林梁澤。以時禁發而不正也。懶祭魚然後入澤。梁草封澤。鹽者之歸之也。射祭獸然後入山林。草封澤。鹽者之歸之也。譬若市人。草封澤謂澤多草刈積成封。可用煮鹽者也。其處既多鹽。故歸者譬若市人言不設禁也。三年教人。四年選賢以為長。五年始興車。踐乘。遂南伐楚。門傳施城。施城楚城名。謂附至其下。北伐山戎。出冬。蔥與戎叔布之天下。山戎有冬蔥。戎叔今伐之。故其物布天下。戎叔胡豆果。三匡天子而九合諸侯。



桓公外舍而不鼎饋。外舍謂出宿於外不以中婦  
 諸子謂宮人。益不出從乎。君將有行。中婦之子內  
有行何不出乎益何不也宮人皆出從。公怒曰。孰謂我有行者  
 宮人曰。賤妾聞之中婦諸子。公召中婦諸子曰。女  
 焉聞吾有行也。對曰。妾人聞之。君外舍而不鼎饋。  
 非有內憂。必有外患。今君外舍而不鼎饋。君非有  
 內憂也。妾是以知君之將有行也。公曰。善。此非吾  
 所與女及也。而言乃至焉。言我本不與汝及此謀  
能知我吾是以語女。吾欲致諸侯而不至。為之奈

管子言已不  
 事人未嘗得  
 人亦繼而不  
 猶君不下小  
 國故諸侯不  
 至也意者或  
 有不審致諸  
 侯之道耶

何。我欲諸侯之至而乃不中婦諸子曰。自妾之身  
 之。不為人持接也。為猶與也言妾身在深宮之中  
 未嘗得人之布織也。意者更容不審耶。宮中既少  
又不得外人之布織言此者既味於人事不當訪  
以軍謀蓋託不知以止君之行也故言更當容我  
思其不明日。管仲朝。公告之。管仲曰。此聖人之言  
 也。君必行也。謂中婦諸子止君不行此  
 管仲寢疾。桓公往問之曰。仲父之疾甚矣。若不可  
 諱也。不幸而不起此疾。彼政我將安移之。管仲未  
 對。桓公曰。鮑叔之為人何如。管仲對曰。鮑叔君子



也。千乘之國，不以其道予之，不受也。雖與千乘之國，不以其道

彼必雖然，不可以為政。其為人也好善而惡惡已甚。已猶太也。言憎增。惡惡人太甚。見一惡，終身不怠。桓公曰：然則孰可？管仲對曰：隰朋可。朋之為人，好上識而下問。好上識謂好知遠大之事。臣聞之，以德予人者謂之仁，以財予人者謂之良，以善勝人者未有能服人者也。以善人亦生勝已。以善養人者，未有不服人者也。於國之心，故不服。以善養人者，未有不服人者也。於國有所不知政，於家有所不知事，必則朋乎。若皆知鍾於已，將不勝任而敗朋。且朋之為人，也居其家，能有所不知，故可以移政。

不怠公門，居公門，不怠其家，事君不二其心，亦不怠其身。舉齊國之幣，握路家五十室，其人不知也。大仁也哉！其朋乎。握持也。或有舉齊國之幣，持與路旁之家五十室，言其事大而且易顯，此皆自有主司，朋能不干預而強知，此所謂於國有所不知政，合於天地之無不容載，故曰大仁哉。其朋乎。公又問曰：不幸而失仲父也，二三大夫者，其猶能以國寧乎？管仲對曰：君請矍已乎。矍已謂有所驚懼而鮑叔牙之為人也好直，賓胥無之為人問未止也。鮑叔牙之為人也好直，賓胥無之為人也好善，甯戚之為人也能事，孫在之為人也能善言。公曰：此四子者，其孰能一人之上也？寡人并而臣



之則其不以國寧何也。言四子皆有超絕之材無  
之國尚不對曰鮑叔之為人好直而不能以國誦  
寧何也不能為國以賓胥無之為人也好善而不能以國  
不能為國以誦審戚之為人能事而不能以足息。審戚善於農  
不能知足而息也。孫在之為人善言而不能以信默。其所  
既見信用尚不能默能太過不能與時屈伸故國不寧也。臣聞之消息  
盈虛與百姓盈虛與百姓誦信然後能以國寧勿已者朋其可  
乎乎。朋之為人也動必量力舉必量技言終喟然而  
歎曰天之生朋以為夷吾舌也歎曰天之生朋以為夷吾舌也。其身死舌焉得生

臣仲自謂  
也言其近  
楚已以後君  
必歸二國於  
楚使楚知張  
已而不伐楚  
不歸楚為奇  
私國楚必伐  
之盟不救同  
不可言救則  
遠與師然而  
致亂矣

哉。言朋亦將隨已早亡不得久理齊政故管仲曰。  
哀歎也以先知未然夷吾所以稱聖也夫江黃之國近於楚為臣死乎。二國既近於楚必  
而歎君必歸之楚而寄之。以二國歸楚若寄託然  
也君不歸楚必私之。私之而不救也則不可救之。  
望則亂自此始矣。楚既私二國二國有難齊必不救  
則構怨矣故桓公曰諾。管仲又言曰東郭有狗噬  
曰亂自此始噬。曰暮欲齧我豕而不使也。今夫易牙子之不能  
愛將安能愛君愛。將安能愛君。君必去之。公曰諾。東郭之狗喻易  
同於狗矣假謂以木連狗取聲為義即國家也管  
言易牙終能以國滅家此不當使必須去之也管



宋本堅乃豎之誤  
顧千里曰刁俗字乃字是也

宋本齊乃產之誤

管子又言曰北郭有狗噬噬。且暮欲齧我豨而不使也。今夫豎刃其身之不愛焉。能愛君。君必去之。公曰諾。管子又言曰西郭有狗噬噬。且暮欲齧我豨而不使也。今夫衛公子開方去其千乘之太子而臣事君。是所願也。得於君者。是將欲過其千乘也。開方在衛當嗣君之位。今奔而事齊。則所望不。不只下乘也。其意必得齊國。然後稱所望也。君必去之。桓公困。諾。管子遂卒。卒十月。隰朋亦卒。桓公去易牙。豎刃衛公子開方。五味不至。於是乎復反。易牙。宮中亂。復反豎刃。利言卑辭。不在側。復反衛。

公子開方。桓公內不量力。外不量交。而力伐四鄰。公薨。六子皆求立。易牙與衛公子內與豎刃。因共殺羣吏而立公子無虧。故公外七日不斂。九月不葬。孝公奔宋。宋襄公率諸侯以伐齊。戰于鹹。大敗齊師。殺公子無虧。立孝公而還。襄公立十三年。桓公立四十二年。地圖第二十七

短語一

凡兵主者。必先審知地圖。輻輳之險。謂路形若輻。而又輻曲。纒

管子



氏東南有轅謂常濫車之水其水深渺名山通谷經川

川也謂其草深茂陵陸丘阜之所狂能泛車苴草林木蒲葦之所茂草

能有所覆藏謂其地境墉不可種藝道里之遠近城郭之大小名邑廢邑

困殖之地困謂其地境墉不可種藝必盡知之此

皆與主所當知地形之出入相錯者盡藏之藏謂蘊然後

可以行軍襲邑舉錯知先後不失地利此地圖之

常也人之衆寡士之精麤器之功苦盡知之此乃

知形者也形謂兵知形不如知能知能不如知意

故主兵必參具者也主明相知將能之謂參具智明

能三者合故謂之參具故將出令發士期有日數矣宿定所

征伐之國宿猶先也使羣臣大吏父兄便辟左右不能

議成敗人主之任也事之成敗明王獨斷論功勞

行賞罰不敢蔽賢不敢蔽賢能有私行用貨財供給軍

之求索言相室或用私財供軍所求若寶嬰李牧之為也使百吏肅敬不

敢懈怠行邪以待君之令相室之任也繕器械選

練士為教服教令使士服習連什伍使其什伍各相編

知天下審御機數此兵主之事也

參患第二十八太彊亦有患太弱亦有患必參詳彊弱之中自致於無患也

管子



短語二

凡人主者。猛毅則伐。懦弱則殺。猛毅者何也。輕誅  
殺人之謂猛毅。懦弱者何也。重誅殺人之謂懦弱。  
此皆有失彼此。凡輕誅者殺不辜。而重誅者失有  
辜。故上殺不辜。則道正者不安。上失有罪。則行邪  
者不變。道正者不安。則才能之人去亡。行邪者不  
變。則羣臣朋黨。才能之人去亡。則宜有外難。能士  
必構鄰來伐羣臣朋黨。則宜有內亂。羣臣朋黨則  
必有外難也故曰猛毅者伐。懦弱者殺也。君之所  
殺常因是生。故曰有內亂也。

以卑尊。國之所以安危者。莫要於兵。故誅暴國也  
以兵。禁辟民必以刑。然則兵者外以誅暴。內以禁  
邪。故兵者尊主安國之經也。不可廢也。若夫世主  
則不然。外不以兵而欲誅暴。則地必虧矣。無兵誅  
暴上必內不以刑而欲禁邪。則國必亂矣。無刑禁  
邪上必故凡用兵之計。三驚當一至。驚謂耀威示  
武能驚敵使懼如此者。三可當一。三至當一軍。師之三至可  
當一軍之用三軍  
當一戰。軍之三用可  
當一戰之功故一期之師。十年之蓄積。殫  
師行一期能盡一戰之費。累代之功。盡能盡累代  
十年之蓄積。



之今交刃接兵而後利之則戰之自勝者也。交刃必卒喪刃折貨財空耗雖未被敵勝先已自勝攻城圍邑主人易子而食之析骸而爨之則攻之自長者也。主人食子爨骸攻者必智窮力竭財殫士喪城雖未攻先已自是以聖人小征而大匡不失天時不空地利用日維夢其數不出於計。小征謂誅暴國大匡謂正天下既合天時又得地利用吉日襲吉夢其數從何而生皆出於計也故計必先定而兵出於竟計未定而兵出於竟則戰之自敗攻之自毀者也得衆而不得其心則與獨行者同實。不得其心則叛以至故與獨行同實也兵不完利與

宋本尹子誤

無操者同實甲不堅密與伐者同實。伐謂無甲弩不可以及遠與短兵同實射而不能中與無矢者同實中而不能入與無鏃者同實將徒人與伐者同實。徒人謂無兵甲者伐單也人短兵待遠矢與雖衆無兵甲則與單人同也遠矢至短兵不能坐而待死者同實。遠矢至短兵不能應則坐而受死也故凡兵有大論必先論其器論其士論其將論其主故曰器濫惡不利者以其士予人也士不可用者以其將予人也將不知兵者以其主予人也主不積務於兵者以其國予人也故一器成往夫具而天下無戰

管子

卷十

十一



管子  
卷之六  
人

心。一器謂師之器其器既成敢往之。二器成驚夫。夫又具則天下不敢生心與戰也。三器成驚敵。具而天下無守城。一器謂軍之器其器既成驚敵。夫又具則天下不敢守城而也。三器成游夫具而天下無聚眾。三器謂一國之務之夫又具則天下所謂無戰心者。知戰必不勝之眾懼而自散也。故曰無戰心所謂無守城者。知城必拔。故曰無守城。所謂無聚眾者。知眾必散。故曰無聚眾。

制分第二十九

短語三

凡兵之所以先爭。

謂欲用兵所當先而爭為者謂下事

聖人賢士不

為愛尊爵。

有聖人賢士則以尊爵知之而不愛惜也

道術知能不為愛

官職。

有道術智能則以官職加之

巧伎勇力不為愛重祿聰耳

明目不為愛金財。故伯夷叔齊非於死之日而後

有名也。其前行多修矣。

由前行多修故或後有名

武王非於甲

子之朝而後勝也。其前政多善矣。

由前政多善故甲子之朝一戰

人故小征千里徧知之。

小征謂以諸侯之眾有所征古者諸侯大國有五百

里者今既舉眾而征已國與築堵之牆。十人之聚

敵國皆當知之。故徧知千里。築堵之牆。或十人

日五間之。聚作主者。猶日五候之。泥戎事之大。可

以不徧。大征徧知天下。征伐天子以天下為家。故



編知天日一聞之散金財用聰明也

夫動眾當令下也其間候之也或散金財有故善用兵者無溝壘而有耳目耳目視聽遠兵不呼傲不苟聚不妄行不强進呼傲則敵人戒苟聚則眾不用無事徒聚眾必

不用若周幽之偽筆也妄行則羣卒困强進則銳士挫故凡用兵者攻堅則軻軻半固之名也所攻乘瑕則神

瑕謂虛脆也所乘既脆攻堅則瑕者堅所攻雖堅能脆繼然瓦解故若神攻堅則瑕者堅令脆者則以

上卒堅乘瑕則堅者瑕所乘雖脆却為堅者故堅强故也

其堅者瑕其瑕者謂强卒攻堅屠牛坦朝解九牛

而刀可以莫鐵莫猶削也則刀游閒也刀游理閒故天

道不行屈不足用兵者必順天道若及天從人事

荒亂以十破百敵國人事既荒且器備不行以半

擊倍敵國器備不可施行故故軍爭者不行於完

城池行謂先規之也欲以軍爭而有有道者不行於

無君規彼無君亦故莫知其將至也既不先規以

知其至而不可圍莫知其將去也不可圍者必潛

將去楚幕去而不可止敵人雖眾不能止去既不

有鳥之比能止待治者所道富也治而未必富也有所待而

能止待治者所道富也治而未必富也有所待而

能止待治者所道富也治而未必富也有所待而

能止待治者所道富也治而未必富也有所待而

能止待治者所道富也治而未必富也有所待而

能止待治者所道富也治而未必富也有所待而

能止待治者所道富也治而未必富也有所待而

能止待治者所道富也治而未必富也有所待而

能止待治者所道富也治而未必富也有所待而

得即上國  
意非常待  
字為句

劉續曰從字為句



然未必必知富之事。然後能富。富者所道強也。而能富。必知富之事。然後能富。富者所道強也。而富未必強也。富者其道當強。而未必能強也。必知強之數。然後能強。強者所道勝也。而強未必勝也。必知勝之理。然後能勝。勝者所道制也。而勝未必制也。必知制之分。然後能制。是故治國有器。富國有事。強國有數。勝國有理。制天下有分。

君臣上第三十

短語四

為人君者。修官上之道。而不言其中。君在眾官之上。但修此官

上之道而已。至於官中之事。則有司存。非所言也。為人臣者。比官中之事

而不言其外。比謂校次之也。若言官外。則為越職。君道不明。則受令

者疑。權度不一。則修義者惑。民有疑惑貳豫之心。

而上不能匡。則百姓之與間。間謂隔礙不通也。人心有疑。君不能正。故

其所與為多。猶揭表而令之止也。揭舉也。表謂以

示也。既使舉於表。又令止之。是亦不信也。故以況人心之疑也。是故能象其道於

國家。加之於百姓。而足以飾官化下者。明君也。象

也。謂能本能上盡言於主。王下致力於民。而足以修

道。而立法。能上盡言於主。下致力於民。而足以修

義。從令者。忠臣也。上惠其道。下敦其業。上下相希。

宋本王字誤

管子

卷十

古



言抑希准  
以為法也。若望參表。則邪者可知也。參表謂立表所以參驗曲

吏嗇夫任事。吏嗇夫謂檢東羣吏之官也若督郵之比也人嗇夫任教。

人嗇夫亦謂檢東百姓之官教在百姓。論在不撓。謂百姓有不撓從教論其罪

以行私。賞在信誠。體之以君臣。其誠也。以守戰。

既賞信。罰必君臣合體。莫不至誠。如此。則人嗇夫

之事究矣。吏嗇夫盡有警程事律。警限也程准也

律而論法。辟衡權斗斛。文効不以私論。而以事為

正。辟刑也文効言據文而舉効謂論法刑已下皆據事以為正不曲從其私也如此。則

吏嗇夫之事究矣。人嗇夫成教。吏嗇夫成律之後

則雖有敦慤忠信者。不得善也。人嗇夫之教既成則人皆忠信故無

有獨得。而戲豫怠傲者。不得敗也。吏嗇夫之律既成則人皆懼法不

敢為非。雖有豫。如此。則人君之事究矣。是故為人

君者。因其業。謂因人嗇夫之業也乘其事。謂乘吏嗇夫之事而稽之

以度。又以國之法度考此二者有善者。賞之以列爵之尊。田地

之厚。而民不慕也。善自應賞故不敢橫慕有過者。罰之以

廢亡之辱。儻然之刑。而民不疾也。過自應罰故不敢疾怒殺

生不違。而民莫遺其親者。或罰而殺之或賞而生之皆不違其理則人知



主德之有常不輕為去此唯上有明法而下有常  
就故人不遺其親也

天有常象縣象著明不改其貞地有常形山澤通氣不改其靜人有常

禮尊君父卑臣子其儀不易一設而不更此謂三常兼而一之

人君之道也人君無官兼統眾官故曰兼而一之分而職之各有司存

臣之事也君失其道無以有其國臣失其事無以

有其位然則上之畜下不妄而下之事上不虛矣

止之畜下不妄則所出法制度者明也下之事上

不虛則循義從令者審也上明下審上下同德代

相序也代更也謂上明下審更相序君不失其威下不曠其產

而莫相德也君以威覆下下以產供上各有所持故不相德是以上之人

務德而下之人守節義禮成形於上而善下通於

民則百姓上歸親於主而下盡力於農矣故曰君

明相信五官肅士廉農愚商工愿則上下體上下各得

其體而外內別也民性因而三族制也三族謂農工商也言

因上下有體內外有別故此三族各得其制也夫為人君者臣者仰為人

也君者以為人臣者仰生於上者也君而生為人

上者量功而食之以足量其功之多少制祿為人

也



臣者受任而處之以教。受任者必設教布政有均民足於  
 產則國家豐矣。以勞受祿則民不幸生。有勞者必得祿人則  
 致歿以立功不刑罰不頗則下無怨心名正分明  
 則民不惑於道。刑名職分明則道不惑也道也者上之所以  
 導民也。是故道德出於君。德從君出制令傳於相。令因相傳  
 事業程於官。官各以其事百姓之力也。胥令而動  
 者也。胥視也視令而動則所舉不妄  
 是故君人也者無賢如其言。君以言制下無言則下無所稟令故言最  
 貴人臣也者無愛如其力。臣則宣力事君故言下

力上。君言下於臣臣力上於君也而臣主之道畢矣。是故主畫

之相守之。畫謂分別其所授事君既畫其事相則守而行之也相畫之官守

之官畫之民役之。官既畫之人則以行其事則又有符節印

璽典法策籍以相揆也。符節印璽所以示其信也典法策籍所以示之制也

凡此可以考其真偽定此明公道而滅姦偽之術

也。論材量能謀德而舉之。謀知其德然後舉用之上之道也。

導意一心守職而不勞。不以職事為勞苦下之事也。為人

君者下及官中之事則有司不任。下及官中之事則君奪臣職故

有司不為人臣者上共專於上則人主失威。臣當任也

結白此三言  
 奪君職供其  
 專令

臣者受任而處之以教。受任者必設教。布政有均。民足於產。則國家豐矣。以勞受祿。則民不幸生。有勞者必得祿。人則致歿以立功。不刑罰不頗。則下無怨心。名正分明。則民不惑於道。刑名職分明。則道不惑也。道也者。上之所以導民也。是故道德出於君。德從君出。制令傳於相。令因相傳。事業程於官。官各以其事。百姓之力也。胥令而動者也。胥視也。視令而動。則所舉不妄。是故君人也者。無賢如其言。君以言制下。無言則下無所稟令。故言最貴。人臣也者。無愛如其力。臣則宣力事君。故言下



從君之命今乃專是故有道之君正其德以蒞民  
 上之權故主失威而不言智能聰明者下之職也所以用  
 智能聰明者上之道也謂用下之智能聰明上之人明其道  
 下之人守其職上下之分不同任而復合為一體  
 君為元首臣為股肱故曰一體是故知善人君也知善則謀慮深遠故可以為人  
 君身善人役也身善則材能可任故為人役也君身善則不公矣  
 君身善則智淺故不公人也人君不公常惠於賞而不忍於刑  
 不公則不識理之正是國無法也治國無法則民  
 故惠賞而不忍刑也朋黨而下比飾巧以成其私法制有常則民不散

而上合竭情以納其忠是以不言智能而順事治  
 國患解大臣之任也不言於聰明而善人舉姦偽  
 誅視聽者眾也是以為人君者坐萬物之原而官  
 諸生之職者也謂授諸生之官而任之以職也生謂知學之士也選賢論  
 材而待之以法舉而得其人坐而收其福不可勝  
 收也得人則福多故不可勝收官不勝任奔走而奉其敗事不  
 可勝救也不勝任則敗廣故不可勝救而國未嘗乏於勝任之  
 士上之明適不足以知之是以明君審知勝任之  
 臣者也故曰主道得賢材遂百姓治治亂在君而



已矣。故曰：主身者，正德之本也。官治者，耳目之制

也。官稟君命而後行若耳目待上也制而後用故曰官者耳目之制身立而民化，德

正而官治，治官化民，其要在上。是故君子不求於

民。立身正德而已是以上及下之事謂之矯。及猶預也矯

事則偽有餘而實不足也下及上之事謂之勝。下預上事則威

為上而矯，悖也；為下而勝，逆也。國家有悖逆反逆

之行，逆有土主民者失其紀也。

是故別交正分之謂理。別上下之交順理而不失

之謂道。道德定而民有軌矣。有道之君者，善明設

法而不以私防者也。而無道之君，既已設法，則舍

法而行私者也。為人上者，釋法而行私，則為人臣

者，援私以為公，公道不違，則是私道不違者也。臣

所以為公者乃是私也名曰行公道而託其私焉

寢久而不知，姦心得無積乎。既久行私而不知則

姦心豈復無積乎。姦心之積也。其大者有侵偏殺上之禍

其小者有比周內爭之亂。此其所以然者，由主德

不立而國無常法也。主德不立，則婦人能食其意

君意委曲隨於女謁若食之國無常法，則大臣敢



侵其勢。大臣假於女之能以規主情。假因也。因女之能食主意。

以規度主情也。婦人嬖寵假於男之知以援外權。婦人既得

君之嬖寵又因大臣之智以引其外權則何為而不成也。於是乎外夫人而危

太子。女寵既隆又挾大臣之助故夫人被外太子見危。兵亂內作以召外

寇。此危君之徵也。

是故有道之君。上有五官以牧其民。則眾不敢踰

軌而行矣。下有五橫以揆其官。則有司不敢離法

而使矣。橫謂糾察之官得入人罪者也。五官各有其橫曰五橫。朝有是度衡

儀以尊主位。正衡衣服綽綽盡有法度。綽綽古衣冕字。則君

體法而立矣。體備依也。君據法而出令。有司奉命而行

事。百姓順上而成俗。著久而為常。著明而且久。積習而為常也。

犯俗離教者。眾共效之。眾以離教為效而罪之也。則為上者佚

矣。天子出令於天下。諸侯受令於天子。大夫受令

於君。子受令於父母。下聽其上。弟聽其兄。此至順

矣。衡石一稱。斗斛一量。丈尺一綽制。所謂同律度量衡也。綽古

准字。准節律度量也。謂丈尺各有准限也。戈兵一度。書同名。車同軌。此

至正也。從順獨逆。從正獨辟。此猶夜有求而得火也。眾皆從順而有獨逆者。眾皆從正。姦偽之人無而有獨僻者。必為順正者所伏也。



所伏矣。此先王之所以一民心也。是故天子有善，讓德於天；諸侯有善，慶之於天子。諸侯有善，讓於天子而慶也。大夫有善，納之於君；民有善，本於父，慶之於長老。此道法之所從來，是治本也。道法以讓為主。是故歲一言者，君也。謂正歲之朝，布之縣象。時省者，相也。月稽者，官也。務四支之力，修耕農之業，以待令者，庶人也。是故百姓量其力於父兄之間，聽其言於君臣之義，而官論其德能而待之。謂百吏之官各論其德能以待君命。大夫比官中之事，不言其外，而相為常具以給之。其論眾官相之法，制也。

總要者。相無常官，所以官謀士。量實義美，匡請所疑。士事也。官各謀其職事也。又當量實宜其而君發其明府之法，瑞以稽之。府謂百吏所居之官曹，明府之法，瑞君所與臣為信者。珪璧之屬也。又必合其瑞以考之也。立三階之上，南面而受要。君之路寢前有三階，是以上有餘日，唯受要故。而官勝其任。各理其職，時令不淫而百姓有餘日。而官勝其任。故能勝任。時令不淫而百姓肅給。言其敬而供上。唯此上有法制，下有分職也。道者，誠人之姓也。非在人也。姓生也。言道立人之生人，之所從出，故非在。而聖王明君，善知而道之者也。道猶言也。聖王善知道理，故言。



而相是故治民有常道而生財有常法道也者萬  
物之要也為人君者執要而待之則下雖有姦偽  
之心不敢殺也不敢殺君夫道者虛設道無形而善其  
人枉則通其人亾則塞者也非茲是無以理人非  
茲是無以生財前茲是謂與道民治財育其福歸於上是  
以知明君之重道法而輕其國也得道之真以理  
家故重道故君一國者其道君之也道可為君王  
天下者其道王之也道可王故大王天下小君一  
國其道臨之也其道足以臨是以其所欲者能得

按將與之二  
句是重賞當  
罰也

諸民君之所欲人其所惡者能除諸民君之所惡  
除所欲者能得諸民故賢材遂所惡者能除諸民  
故姦偽省如治之於金陶之於埴制在工也廢置  
君若金埴  
之由工也

是故將與之惠厚不能供謂欲與人雖有惠將殺

之嚴威不能振謂欲殺人以致其理然而嚴威不

能振惠厚不能供聲實有間也或有聲無實或有

故不振也有善者不留其賞故民不私其利善必得

何有過者不宿其罰故民不疾其威宿猶停也罰

宋本如乃加之誤

管子

卷之六

七



不疾其威。威罰之制，無踰於民。因人所欲罰而罰之，故不踰於人也。

則人歸親於上矣。如天雨然，澤下尺，生上尺。澤從潤，有一尺則苗從下生，上引一尺澤下，降苗上引猶君恩下流，人心上就也。是以官人

不官，事人不事，獨立而無稽者，人主之位也。君者與人之官，而不自官授人之事，而不自事獨立於無過之地，臣下莫得而稽之，如此者，人主之位也。先

王之在天下也，民比之神明之德，先王善牧之於

民者也。夫民別而聽之則愚，別而聽之則各信其合而聽之則聖，合而聽之則得失相輔，可否相濟，勿疑之言，賢聖不能易，故聖也。

雖有湯武之德，復合於市人之言，是以明君順人

心，安情性而發於衆心之所聚，聚謂同，所歸湊。是以令出

而不稽，稽留也。刑設而不用，人不犯法，故無所用刑。先王善與

民為一體，以百姓心為一體。與民為一體，則是以國守

國，以民守民也。一國同一心，萬人同一心。然則民不便為非矣。

為非則失利，故不便。雖有明君，百步之外，聽而不聞，耳聽有聞之堵牆，窺而不見也。而名為明君者，君

善用其臣，臣善納其忠也。若能善用臣，能善納則見耳自不壅，非明而何也。信以繼信，善以傳善，君信而臣繼之，君善而臣傳之。

是以四海之內，可得而治，是以明君之舉其下也。



盡知其短長。知其所不能益。若任之以事。夫任人必擇其可。否君之賢人之臣其主也。盡知短長與舉臣亦猶是也。賢人之臣其主也。盡知短長與身力之所不至。謂知君之短長及其身力所不至也。若量能而授官。夫授人官者亦擇其可。上以此畜下。擇其可畜下。而畜之。以此事上。擇其可事。上下交期於正。君有賢臣。臣以此事上。而事之。上下交期於正。有令主欲求不正其則。百姓男女皆與治焉。君臣正則百姓無自為淫僻也。

伐音踐 詩云 伐馬孔惠

管子卷第十

管子卷第十一

唐司空房玄齡注

君臣下第三十一 小稱第三十二

四稱第三十三 正言第三十四

君臣下第三十一

短語五

古者未有君臣上下之別。未有夫婦妃匹之合。獸處羣居。以力相征。若野獸之處以羣而居。力強者征於弱也。於是智者詐愚。彊者凌弱。老幼孤獨不得其所。故智者假衆



力以禁強虐而暴人止。聖王者即為民興利除害正

民之德。正人之邪德而民師之。師智者也是故道術德行出

於賢人。賢人知道術德行者也其從義理兆形於民心則民

反道矣。道術既出故莫不從義而順理之極則無姦僻之事始見於人心則人無不道矣

名物處違是非之分則賞罰行矣。人既反道故以正其善惡之物

處其背理之違則為是非者自分矣上下設民生

體而國都立矣。上下既設人則生其貴賤成禮是故國之

所以為國者民體以為國。方乃為國君之所以為

君者賞罰以為君。無賞罰則君不足貴致賞則匱致罰則虐

宋本屬字因下誤

罰而無財匱而令虐所以失其民也是故明君審

節則虐財匱而令虐。人從教居治戰勝守固者

居處之教而民可使。居處既治戰則勝守則固夫賞重則上不給也。賞重則費用多故不給也罰

虐則下不信也。今虐則人無所措是故明君飾食

飲弔傷之禮。飲食謂享燕而物屬之者也而物屬之者。禮行則傷謂喪祭也

是故厲之以入政。入政謂洪範之入政旌之以衣服。衣服所以表賢

也。賤富之以國裏裏謂財貨所藏也。賢之以王禁。禁令行

常者之則民親君可用也。民用則天下可致也。天

下道其道則至。君得名道不道其道則不至也。夫



水波而上。盡其搖而復下。其勢固然者也。言水波既盡其勢還復搖動歸下而止此自然之勢喻人懷德而來畏威不去者也故德之以懷也。威之以畏也。則天下歸之矣。有道之國發號出令而夫婦盡歸親於上矣。布法出憲而賢人列士盡功能於上矣。千里之內束布之罰。束謂帛也。布謂錢也。古者罰刑或一畝之賦盡可知也。賢人為之視聽故無不知治軒冕者不敢斧鉞者不敢讓刑。讓猶拒也。當其罪不敢讓刑也。治軒冕者不敢讓賞。賞當其功故不讓也。墳然若一父之子。若一家之實。義禮明也。墳順貌。或刑賞之莫敢違逆若子之從父家之從長如此者禮義明故也。夫下

不戴其上。臣不戴其君。則賢人不來。上下不交則賢人隱賢

人不來。則百姓不用。百姓無賢人則不知百姓不用。則天下不至。百姓不用則天下無邦將何至哉故曰：德侵則君

危。君德見侵不危何待論侵則有功者危。論議侵理則功過不明故有功者危

令侵則官危。令侵則法不行故官危也刑侵則百姓危。刑侵則無辜受

戮故曰而明君者審禁淫侵者也。上無淫侵之論。

則下無異幸之心矣。為人君者倍道弃法而好行

私謂之亂。為人臣者變故易常而巧官以諂上謂

之騰。亂至則虐。騰謂凌辱於君騰至則北。騰至則推北四者



有一至敗敵人謀之。四者則上之四危也則故施舍優猶以

濟亂則百姓悅。言施恩厚舍罪罰二者優厚雖非用法猶能濟亂故百姓悅之也

選賢遂材而禮孝弟則姦偽止。達要淫佚別男女

則通亂隔。要謂遮止之也言能止淫佚別賢賤有男女則通亂令能隔阂也

義倫等不踰則有功者勸國有常式故法不隱則

下無怨心。隱謂伏而不行此五者興德匡過存國定民之

道也。夫君人者有大過臣人者有大罪國所有也。

國之所民所君也。民者已之所君有國君民而使民所惡

制之。此一過也。言民惡君之制已此亦君之過民有三務不布其

民非其民也。二務謂春夏秋務農人不務三則餒餓成變故民非其民也民非

其民則不可以守戰。此君人者二過也。夫臣人者

受君高爵重祿治大官倍其官遺其事穆君之色

穆猶從其欲阿而勝之。阿曲也巧言令色委曲從悅也君至於動也剛漸以勝之

其終或至於篡殺故曰阿而勝之也此臣人之大罪也。君有過而不

改謂之倒。臣當罪而不誅謂之亂。君為倒君臣為

亂臣。國家之衰也可坐而待之。是故有道之君者

執本相執要。大夫執法以牧其羣臣羣臣盡智竭

力以役其上。謹給上之役也四守者得則治。易則亂。故不

管子 卷上



宋本入字誤 兩端字皆誤  
當言遂行請謁所請謁既從

可不明設而守固。明設上四法固而守之昔者聖王本厚民

生。審知禍福之所生。是故慎小事微。違非索辯以

根之。謂有違非必尋索分辯得其根而止之也然則躁作姦邪偽詐之

人不敢試也。不敢為非以尊君此禮正民之道也。制禮者

以正人也古者有二言。牆有耳。伏寇在側。牆有耳者。微

謀外泄之謂也。伏寇在側者。沈疑得民之道也。微

謀之泄也。狡婦襲主之請而資游慝也。襲入也謂狡婦妖蟲

人主遂行請謁所請既從沈疑之得民也者。前資

而後賤者為之驅也。所驅役之人前得資寵今忽淪賤然賤者必思賢常

按言刑罰  
加於近者  
便僻不能食  
其意比黨者  
必誅之故大  
臣不能侵其  
能

以興禍故謂明君在上便僻不能食其意。便僻者

之伏寇也。刑罰亟近也。既不能得君意故刑罰數也大臣

不能侵其勢。不能侵君之勢比黨者誅明也。君明故比黨者誅之為

人君者能遠讒諂廢比黨淫悖行食之徒。行食無

爵列於朝者此止詐拘姦厚國存身之道也。為人

上者制羣臣百姓通中央之人和。中央之人謂君

與君和是以中央之人臣主之參。左右之人在臣

也。事者制令之布於民也。必由中央之人中央之人

以緩為急急可以取威。君雖曰緩左右行之乃為急故能取威也以急

管子



為緩。緩可以惠民。君雖曰急左右行。之為緩故能惠人。威惠遷於下。

則為人上者危矣。賢不肖之知於上，必由中央之

人。財力之貢於上，必由中央之人。能易賢不肖而

可威。實賢謂之不肖實不肖謂之賢。故曰易賢不肖也。黨於下，有能以民

之財力。上陷其主而可以為勞於下。用人財力上以陷主即於

下以兼上下以環其私。上則擅君之柄，下則用人材力，上下之利皆用遶身

故曰環。爵制而不可加，則為人上者危矣。勢既凌其私也。

制不能加也。先其君以善者，侵其賞而奪之實者也。先

行善則是侵君之富實也。先其君以惡者，侵其刑而奪之

按威當作為。謂能易賢不肖。可以為黨。于下。有能有字。書作又。

按爵制前不肖之知而加爵位也。制謂前制力之真而在此制也。中人既自固一以成其私是上主爵制不加於

人及其柄而

威者也。訛言於外者，脅其君者也。假說妖妄之言以惑眾如此者

欲脅鬱令而不出者，幽其君者也。鬱塞也。君之令而不出行者將

君也。四者一作而上下不知也，則國之危可坐而

待也。神聖者王，仁智者君，武勇者長，此天之道。人

之情也。天道人情通者質，寵者從。此數之因也。質主

也能通於天道人情者，可以為主。其不能通但寵

資之者，可以為從。謂臣也。言臣主數因此通而立

也。是故始於患者不與其事，親其事者不規其道。言初始謀慮而憂患者乃行其事。是以為人上者

患而不勞也，百姓勞而不患也。君臣上下之分素

按始於患不與其事即下規而不勞也。親其事不規其始即下勞而不患也。



忠案赴當作赴古廷以  
走形轉之下民赴則流  
之同口注謂充當作順流通  
巡當作迴達當形通誤字  
即下文赴則流之流則通之  
也  
宋本或字誤當云故兩合成

接以人役上  
自君臣言以  
力役明自等  
類言以刑役  
心以一身言  
刑作形下同  
比  
赴巨言切走

則禮制立矣。是故以人役上。人謂百姓百姓勞以  
力役明。謂臣勤力役用以刑役心。刑法也君則役  
此物之理也。心道進退。心則度量可而刑道滔赴。  
滔謂充也赴謂邊巡曲也進退者主制。君心進退  
制滔赴者主勞。主勞者方。主制者圓。君臣之道主  
必有方。圓者運。運者通。通則和。圓謂君道也圓而  
有圓也。方者執。執者固。固則信。方謂臣道也方  
通者必暢。故和之也。君以利和。君道和臣以節信。臣則  
不舍則固。固而君以利和。則利也臣以節信。守節  
則上下無邪矣。故曰君人者制仁。臣人者守信。此

言上下之禮也。君之在國都也。若心之在身體也。  
道德定於上。則百姓化於下矣。戒心形於內。戒慎  
成形則容貌動於外矣。正也者。所以明其德。必正  
於內則容貌動於外矣。正也者。所以明其德。於內  
德。知得諸已。知得諸民。從其理也。於已既不失於  
明。知得諸已。知得諸民。從其理也。人必不妄如此  
者。從理。知失諸民。退而修諸已。反其本也。有失於  
故也。者從理知失諸民。退而修諸已。反其本也。人必修  
已。自責如此。所求於已者多。故德行立。求已多者  
者。反其本也。所求於已者多。故德行立。必進德修  
業。故德。所求於人者少。故民輕給之。求人者少必  
行立也。故君人者上注。臣人者下注。上注者。紀天時。  
輕於。故君人者上注。臣人者下注。上注者。紀天時。  
給也。故君人者上注。臣人者下注。上注者。紀天時。  
務民力。上注謂注意於上天故下注者。發地利。足

宋本十字誤

管子 卷上



財用也。下注謂注意於下地故發與地利足於財用也故能節大義審時

節。上以禮神明。下以義輔佐者。所用輔佐皆得其宜明君之

道能據法而不阿。上以匡主之過。下以振民之病

者。忠臣之所行也。明君在上。忠臣佐之。則齊民以

政刑牽於衣食之利。君明臣忠則國理國理則人皆以養其形而牽

繫於衣食之利也故愿而易使。愚而易塞。塞止也易用法止也君子

食於道。小人食於力。分民。食道力不同故曰分民也威無勢也

無所立。必有勢然後有所立事無為也。無所生。必有為然後有所生若

此則國平而姦省矣。君子小人既食於道力邪惡之人復無所立生故國平而

宋本脫則字

宋本也字誤

姦省君子食於道。則義審而禮明。義不審則無所食也義審而

禮明。則倫等不踰。雖有偏卒之大夫。不敢有幸心。

則上無危矣。國既明禮義倫等不踰雖有大夫偏獨出伏罪而怨不敢有幸亂心齊

民食於力。則作本。作本者衆。農以聽命。是以明君

立世。民之制於上。猶草木之制於時也。草木必得時然後生

故民迂則流之。人太迂曲不行則流通之民流通則迂之。人太

則迂決之則行。塞之則止。雖有明君能決之。又能

塞之。決之則君子行於禮。塞之則小人篤於農。君

子行於禮。則上尊而民順。小民篤於農。則財厚而



陳良曰詩常棣之傳曰  
戚也  
按言庶子為  
兄弟者雖有  
天有能亦不

備足。上尊而民順。財厚而備足。四者備體。謂備具  
頃時而王不難矣。四肢六道。身之體也。四肢謂手  
足也。六道  
謂上有四竅  
下有二竅也。四正五官。國之體也。四正謂君臣父  
子。五官謂五行  
之官也。四肢不通。六道不達。曰失。四正不正。五官不  
官。曰亂。是故國君聘妻於異姓。設為姪娣。命婦宮  
女。盡有法制。所以治其內也。明男女之別。昭嫌疑  
之節。所以防其姦也。是以中外不通。讒慝不生。婦  
言不及官中之事。而諸臣子弟無官中之交。此先  
王所以明德。圉姦。昭公威私也。明立寵設。不以逐

以逐嬖子而  
陽義故禮愛  
陰而不敬並  
國子爵位等  
也亦事焉

子傷義。明立正嫡設其資寵子不禮私愛驩。執不  
令逐而廢之故不傷義也。禮私愛驩。執不

竝倫。嫡子者所以傳重也。故禮許私愛。雖驩之爵  
超異可也。餘子之勢終不得與之竝倫也。爵

位雖尊。禮無不行。言嫡子爵位雖復尊。選為都佺。  
異必須行之以禮也。選為都佺。

冒之以衣服。旌之以章旗。所以重其威也。所立之  
嫡必選

其都雅佼好者。又以美衣麗服覆習之。章亦  
旗幟旌異之。凡此皆所以重嫡子之威也。然則

兄弟無間。鄰讒人不敢作矣。嫡威重則兄弟和。故  
讒人無所作其讒矣。

故其立相也。陳功而加之以德。論勞而昭之以法。

參伍相德而周舉之。尊勢而明信之。其謂國相則  
功德兩兼勞

法獲美於此四者參驗伍偶相與俱得其事。是以  
既周然後舉用之。既用之尊勢而明信之也。是以



下之人無諫死之誌。若明相賢必從說如而聚立者無鬱怨之心。聚立謂天下會同也。若如此則國平而民無隱矣。其選賢遂材也。舉德以就列。不類無德。舉有德者以就列位。人為類。舉能以就官。不類無能。以德弇勞。不以傷年。有德者超於上。列使亦將用之。不以年少為之傷也。如此則上無困而民不幸生矣。有功能必賞用之。故國之所以亂者四。其所以亡者二。內有疑妻之妾。此宮亂也。庶有疑適之子。此家亂也。朝有疑相之臣。此國亂也。

任官無能。此眾亂也。四者無別。無別謂妻妾嬖庶等不分別也。主

失其體羣官朋黨以懷其私。則失族矣。國亡則宗族隨之。故

曰失族也。國之幾臣。陰約閉謀以相待也。則失援矣。為

之機臣下陰為要結其所謀者閉而不泄。以此相待人必懷疑而不相親矣。故失其援也。失族

於內。失援於外。此二亡也。故妻必定。子必正。相必

直立以聽官。必中信以敬。故曰有宮中之亂。有兄

弟之亂。有大臣之亂。有中民之亂。中民謂百吏之屬也。有小

人之亂。五者一作。則為人上者危矣。宮中亂曰妬

紛。言積妬紛然所以亂。兄弟亂曰黨偏。黨偏則強弱相凌故亂也。大臣亂

忠臣分寵故妬是曰妬分  
忠臣其所偏是曰黨偏



命今精語假為官注故曰精  
迷塞極上圖詩厚夫舉故  
曰龍言詩

宋本亦誤行二字耳

宋本二字王字誤

宋本亦分之二誤

曰稱述各稱述其已德之長中民亂曰讙諄謂以

龍言恐諄小民亂曰財匱賦稅重則財匱生薄財不

禮義息故薄也讙諄生慢不重諄諄之此其慢也稱述黨偏如

紛生變此三者或生篡君故正名稱疑刑殺亟近

則內定矣正嫡庶之名稽妻妾之疑不正者之黨

如紛之變順大臣以功順中民以行順小民以務

順用其則國豐矣三者各稱其所審天時天時各

物地生以輯民力禁淫務繡文刻勸農功以職其

無事無事者皆則小民治矣上稽之以數謂上欲

令得職也

發必考其定下十伍以徵既得其定數下其近其

數以命之也什伍名以徵之也近其

罪伏以固其意日期既近尚有不供者則加之鄉

樹之師以遂其學每鄉必立之官之以其能及年

而舉則士反行矣舉而有材能者則授之以官既

如此則皆稱德度功勸其所能若稽之以眾風若

反其行矣既稱其德又度其功則其材能不

任以社稷之任可不知矣既知其能順而考之或

使之莅眾以立風化其材能尤若此則士反於情

矣有能必任之以職故士反於情也

小稱第三十二稱舉也小舉其過則當權而改之



短語六

管子曰身不善之患毋患人莫已知言但患身之不善耳無患

人不知也丹青在山民知而取之美珠在淵民知而

取之丹青與珠各有可用之性故雖在山泉而藏人者知而取之況在於人懷善而不知乎

是以我有過為而民毋過命我身有過為而必知而名之毋有過而妄

命者民之觀也察焉不可遁逃有過必知故以為

不善故我有善則立譽我我有過則立毀我當民

之毀譽也則莫歸問於家矣既毀譽則已之善惡審矣故不復問家

問家則左右佞媚者善掩其過而飾其非也故先王畏民民之毀譽必當其過善故

按以為不善句言人之現我甚明豈可謂遁以為不善也

畏操名從人無不强也謂若自行善持名使之延譽故強也操名去

人無不弱也君既行惡即是持名去人善可稱故弱也雖有天子諸侯

民皆操名而去之則捐其地而走矣皆持其名而去於人則過

惡日聞人共畏之故先王畏民無善名則弃之走故畏人狂於

身者孰為利氣與目為利氣也者所以生全其形目也者所以獨見其運

為功用莫大焉聖人得利而託焉故民重而名遂

聖人之聖精而又神託而行善則譽滿天下故人重而名遂也我亦託焉聖人託

可好我託可惡以來美名又可得乎我託可惡雖

託氣濁而不神所行皆可惡愛且不能為我能也

按利本注聖人託之而可行善故好我託之所行皆可惡又安能美名招我乎

忠安我托可惡四字乃複句宋本亦誤脫可惡二字



託氣既濁雖令人愛猶不得美名況於惡之乎毛嬙西施天下之美人也

盛怨氣於面不能以為可好嬙施雖美而面有怨氣亦不能為可好喻

聖人外見其惡亦不得美名我且惡面而盛怨氣焉怨氣見於

面惡言出於口去惡充皆以惡事充以求美名

又可得乎喻人君既內無聖德外甚矣百姓之惡

人之有餘忌也惡人不善更有餘忌是以長者斷之短者續

之滿者洫之虛者實之洫虛也長滿者人所忌故或斷之或虛之短虛者人

之所好故或續管子曰善罪身者民不得罪也

罪已故不能罪身者民罪之故稱身桀紂罪人故稱身

按本注百姓見惡人之所忌

之過者強也稱身之過即治身之節者惠也懷智

然後理身節故曰惠不以不善歸人者仁也不以不善之事歸之於人如此

也者仁故明王有過則反之於身有善則歸之於民

有過而反之身則身懼過反於身則有善而歸之

民則民喜民得善故喜也往喜民善往則來懼身過來則

此明王之所以治民也今夫桀紂不然有善則反

之於身有過則歸之於民歸之於民則民怒反之

於身則身驕往怒民來驕身此其所以失身也故

明王懼聲以感耳人以惡聲懼已耳聞懼氣以感

而感則心不敢念非



目。人以惡氣懼已目見而感則身不敢造惡以此二者有天下矣可毋

慎乎。匠人有以感斤櫨故繩可得料也。羿有以感

弓矢故彀可得中也。造父有以感轡筴故邀獸可

及遠道可致。彀謂射質棲皮者也感謂深得其妙有應於心者也天下者無

常亂無常治不善人在則亂善人在則治在於既

善所以感之也。既盡也天下所以理在於君管子

曰修恭遜敬愛辭讓除怨無爭以相逆也。逆迎也謂用此

恭遜等以相迎接也則不失於人矣。遜以接人嘗試多怨爭

利相為不遜則不得其身。苟為不遜身尚大哉恭

遜敬愛之道吉事可以入察凶事可以居喪大以

理天下而不益也。直用恭遜敬愛足以小以治一

人而不損也。雖復一身用恭遜敬愛理嘗試往之

中國諸夏蠻夷之國以及禽獸昆蟲皆待此而為

治亂。有恭遜敬愛則澤之身則榮去之身則辱。恭

敬愛身之粉澤也故在審行之身毋怠雖夷貉之

民可化而使之愛。夷貉之人殘戾凶暴苟以審去

之身雖兄弟父母可化而使之惡。父母兄弟恩情

敬愛化之故之身者使之愛惡。之是也同是此身

宋本係字誤



無之名者使之榮辱。同是此身之名有恭遜則惡名者使之榮辱。敬愛則榮無之則辱也。此其

變名物也。如天如地。言恭遜敬愛可以變化愛惡也。生殺。故先王曰道。道者變作管仲有病，桓公往問

之曰：仲父之病病矣，若不可諱而不起，此病也。仲

父亦將何以詔寡人？管仲對曰：微君之命，臣也。故

臣且謁之。謁謂有所告之也。雖然，君猶不能行也。恐其不

此言抑之。公曰：仲父命寡人東，寡人東；令寡人西，寡人

西。仲父之命於寡人，寡人敢不從乎？管仲攝衣冠

起對曰：臣願君之遠易牙，豎刁，堂巫，公子開方。夫

易牙以調和事公，公曰：惟柔嬰兒之未嘗。於是丞

其首子而獻之公。人情非不愛其子也。於子之不

愛，將何有於公？公喜宮而好，豎刁自刑而為公治

內。人情非不愛其身也。於身之不愛，將何有於公？

公子開方事公十五年，不歸視其親。齊衛之間，不

容數日之行。臣聞之，務為不久。務時為事久必發揚之也。蓋虛

不長。覆蓋虛妄不得長掩謂上三士皆務為蓋虛者其姦情終當彰露也。其生不長

者，其死必不終。其所行之行所長之性其至於死

言三士之忠皆偽忠耳必將復其不忠。桓公曰：善。管仲死，已葬。公憎

宋本虛字衍

宋本為字誤



宋本聖乃取之誤

宋本固乃困之誤  
宋本伐疑人之誤

四子者廢之官。逐堂巫而苛病起兵。苛煩躁也。巫善令既逐之而公有煩苛之病起兵。逐易身而味不至。逐豎刁矣。征伐無使療之也。逐易身而味不至。逐豎刁而宮中亂。逐公子開方而朝不治。桓公曰嗟。聖人固有悖乎。四子既逐而有四。乃復四子者處。暮年。闕故以管仲為悖。四子作難。圍公一室不得出。置公一室之中而有圍之故不得出也。一婦人遂從竇入。得至公所。公曰。吾飢而欲食。渴而欲飲。不可得。其故何也。婦人對曰。易牙豎刁堂巫公子開方四人分齊國。塗十日不通矣。既有兵之道塗行旅十日不得通也。公子開方以書社七百下衛矣。古者

羣居二十五家則共置社。謂以社數書於策。謂用此七百之書社降下于衛也。食將不得矣。作亂欲公之食。故不給之食。公曰。嗟。社乎。聖人之言長乎哉。言其所。見者遠。矣者無知則已。若有知。吾何面目以見仲父於地下。乃援素幘以裹首而絕。幘所以覆也。覆也。死十一日。蟲出於戶。乃知桓公之死也。葬以楊門之扇。門扇也。桓公之所以身死。十一日蟲出戶而不收掩。扇也。桓公管仲鮑叔牙甯戚四人飲者。以不終用賢也。桓公管仲鮑叔牙甯戚四人飲。飲酣。桓公謂鮑叔牙曰。闔不起為寡人壽乎。奉酒。祝令。增壽。鮑叔牙奉杯而起曰。使公毋忘出如莒時也。

管子 卷二十一



使管子毋忘束縛在魯也。使甯戚毋忘飯牛車下也。桓公辟席再拜曰：寡人與二大夫能無忘夫子之言，則國之社稷必不危矣。

四稱第三十三

謂稱有道之君無道之君有無道之臣無道之臣以戒桓公

短語七

桓公問於管子曰：寡人幼弱昏愚，不通諸侯四鄰之義，仲父不當盡語我昔者有道之君乎？吾亦鑒焉。管子對曰：夷吾之所能與所不能，盡在君所矣。君胡有辱令？言已能不以皆盡之於君無所隱蔽也今何勞辱君令而使已言之乎

公又問曰：仲父寡人幼弱昏愚，不通四鄰諸侯之義，仲父不當盡告我昔者有道之君乎？吾亦鑒焉。管子對曰：夷吾聞之於徐伯曰：昔者有道之君，敬其山川宗廟社稷，及至先故之大臣，收聚以忠而大富之。先故之臣謂祖考時舊臣也今以忠誠收聚而賜恤之令其大富也固其武臣，宣用其力。聖人在前，貞廉在側，競稱於義。上下皆飾，形正明察，四時不貸，民亦不憂，五穀蕃殖，外內均和，諸侯臣伏，國家安寧，不用兵革，受其幣帛，以懷其德，昭受其令，以為法式。鄰國以幣帛來聘當取之以懷來有



陳真曰已言由作之與無同

續新切

德其或以制令來告者。此亦可謂昔者有道之君也。桓公曰善哉。桓公曰仲父既已語我昔者有道之君矣。不當盡語我昔者無道之君乎。吾亦鑒焉。管子對曰。今若君之美好而宣通也。既官職美道。又何以聞惡為。言君既美好宣通。官又合於美道。事乎以此抑桓公欲觀其意也。桓公曰。是何言邪。以緒緣緒。吾何以知其美也。以素緣素。吾何以知其善也。仲父已語我其善而不語我其惡。吾豈知善之為善也。管子對曰。夷吾聞之於徐伯曰。昔者無道之君。大其

官室。高其臺榭。良臣不使。讒賊是舍。舍止也。謂止讒賊於其旁。

與之。有家不治。借人為圖。言自不能理其家。借他人圖也。政令不

善。墨墨若夜。言其昏闇之甚也。辟若野獸。無所朝處。野獸各恣

意。為生不相統。屬故無朝處也。不修天道。不鑿四方。有家不治。辟

若生狂。狂惑者失其性。不分善惡也。眾所怨詛。詛。之也。希不滅亾。

進其諛優。繁其鐘鼓。流於博塞。戲其工瞽。誅其良

臣。教其婦女。唯與婦女為教從也。獠獵畢弋。暴遇諸父。其所

諸父。惟馳騁無度。戲樂笑語。式政既輟。刑罰則烈。言其法式之政既已輟。曲至於刑罰。惟益酷烈。內削其民。以為攻伐。反以削生



管子  
功也。辟猶漏釜，豈能無竭。漏釜則江海不能滿，故必有竭也。此亦

可謂昔者無道之君矣。桓公曰善哉。桓公曰仲父

既已語我昔者有道之君與昔者無道之君矣。仲

父不當盡語我昔者有道之臣乎。吾以鑒焉。管子

對曰夷吾聞之。徐伯曰昔者有道之臣委質為臣，

不賓事左右。賓敬也。君知則仕，不知則已。若有事必

圖國家，徧其發揮。良臣皆私其所有，必能於國家及其發揮又普徧之也。循其

祖德，辯其順逆，推育賢人，讒慝不作，事君有義，使

下有禮，賤賤相親，若兄若弟，忠於國家，上下得體。

按此本注左  
已之注發  
于此事

慈作辭

居處則思義，語言則謀謨，動作則事。居國則富，處

軍則克，臨難據事，雖死不悔。近君為拂，遠君為輔。

義以與交，廉以與處，臨官則治，酒食則慈，不謗其

君，不毀其辭。君若有過，進諫不疑。君若有憂，則臣

服之。服行也。此亦可謂昔者有道之臣矣。桓公曰善

哉。桓公曰仲父既以語我昔者有道之臣矣，不當

盡語我昔者無道之臣乎。吾亦鑒焉。管子對曰夷

吾聞之於徐伯曰昔者無道之臣委質為臣，賓事

左右，執說以進，不斬亾已。執後說以進於君，專遂

管子  
卷十一  
七



注不令人三字用傳語者不令之注也

忠至滿終猶滿也  
宋本設乃論之誤

賊一本作賤  
歸一本作通  
此一作訟

進不退所謂知進假寵鬻賢假因也因君之尊其

貨賄卑其爵位未必能賚其爵位進曰輔之退曰

不可進於君則言已能為輔弼以敗其君皆曰非

我由斯之人不肖故君有敗不仁羣處以攻賢者

小人所忌者君子故其見賢若貨其見賢人無敬

利若求見賤若過其見賤人無矜恤之心貪於貨

賄競於酒食不與善人唯其所事人有曲而事倨

敖不恭不友善士讒賊與鬪不彌人爭其人見爭

無彌終唯趣人詔人有制命不問可不則湛涵於

酒行義不從從順也不修先故變易國常擅創為令

迷或其君生奪之政生猶奪政况保賚寵矜懼寵

夸者則保遷擯善士善上則遷改捕援貨人其所

而援引者唯入則乘等出則黨駢其貨賄之人與

而等至其出也貨賄相入酒食相親俱亂其君君

若有過各奉其身奉身自物亦推此亦謂昔者無道

之臣桓公曰善哉

正言第三十四

短語八



管子卷第十一

管子卷第十一

管子卷第十一

管子卷第十一

管子卷第十一

管子卷第十一

管子卷第十一

管子卷第十一

管子卷第十一

管子卷第十一

管子卷第十一

管子卷第十一

管子卷第十一

管子卷第十一

管子卷第十一

管子卷第十一

管子卷第十一

管子卷第十一





