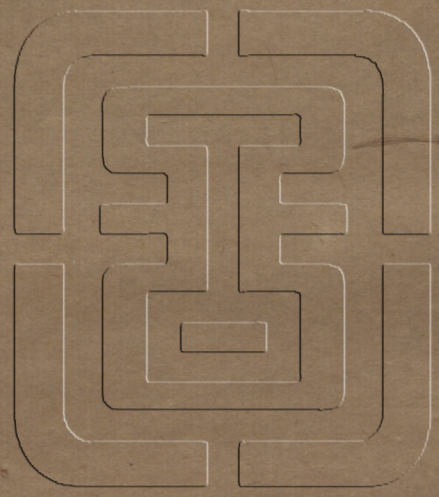


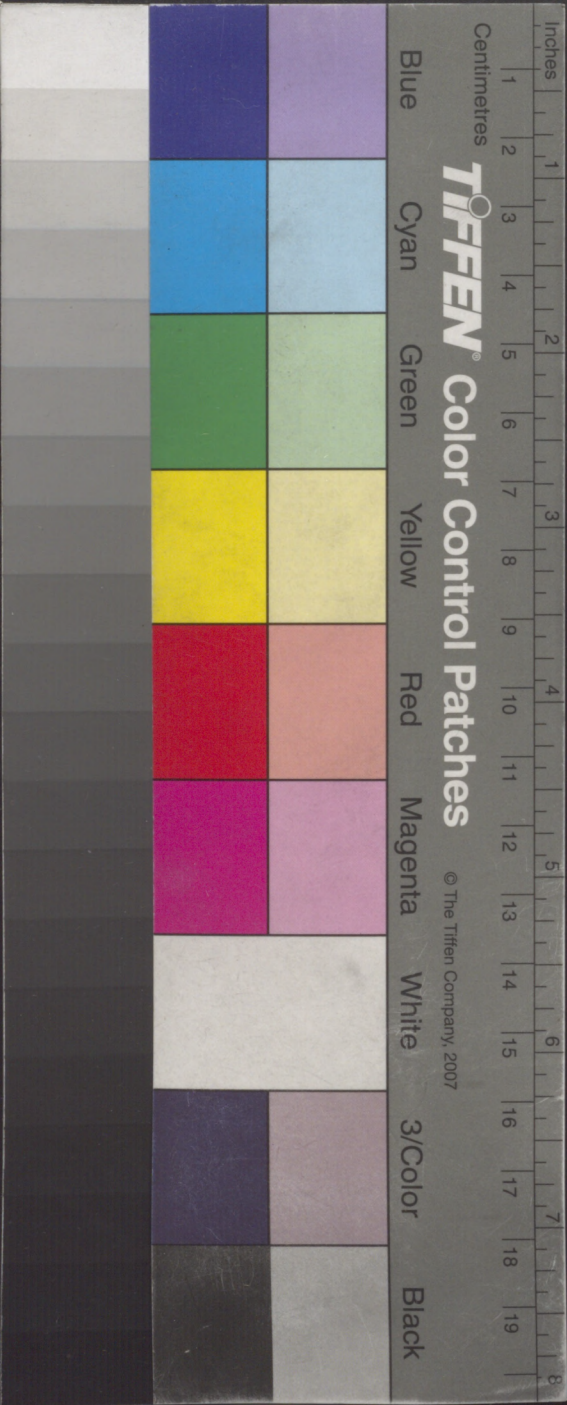


三三四六

子182



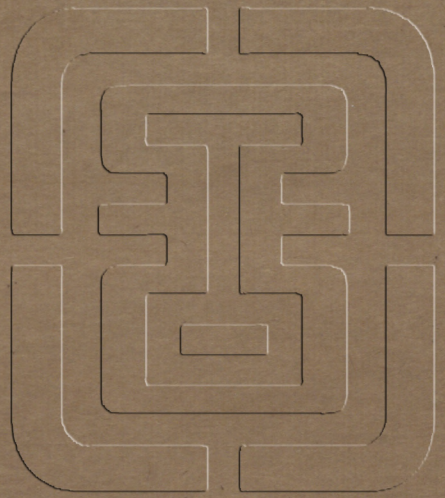
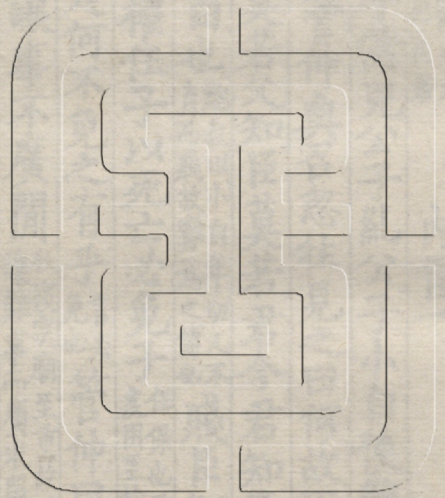
管子  
二



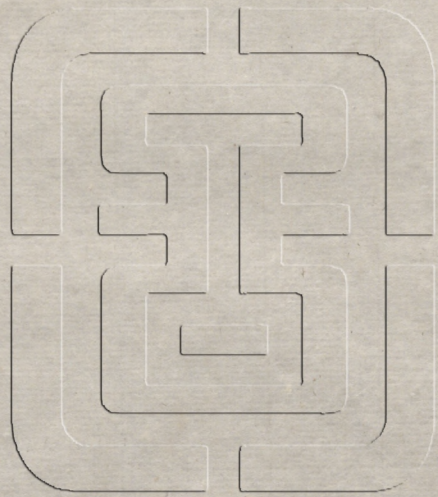
Centimetres  
**TIFFEN** Color Control Patches  
© The Tiffen Company, 2007

Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black









管子卷第七

唐司空房

玄齡

注

大臣第十八

大臣第十八

講以大  
事臣君

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之不肖也是以

使賤臣傅小白也鮑叔以小白年幼又不肖而賤故難為之傅也賤臣知棄矣召忽曰子

固辭無出吾權任子以死亡必免子任保也君若有疑我當保子以疾困至於死亡此可以免子之身

鮑叔曰子如是不免之有乎言必免也管仲曰不可以召忽言非持社

稷宗廟者不讓事不廣間社稷宗廟至重以故不可讓難事而廣求開安將有國者未

可知也於三公子未可的知其人子其出乎召忽曰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言三人不可異其出處吾觀

管子七



小白必不為後矣管仲曰不然也夫國人憎惡亂之母以及  
亂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二公子謂諸兒子亂言二子既不能定齊國而又不立小

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

言雖無小智能惕懼而有

大慮非夷吾莫容小白

小白既無小智必再遊於俗人故非夷吾莫能容

天不幸降禍加殃于

齊亂雖得立事將不濟非子定社稷其將誰也

亂既不濟次在小白輔小白而

定社稷者非子而誰子謂召忽

召忽曰百歲之後吾君卜世犯吾君命而廢吾

吾君卜世謂僖公之子小白等也君命謂僖公之命使立子糾

所立奪吾亂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糾

今而奪焉我當致死

兄與我齊國之政也受君命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命而改奉所立而不濟而死是為臣之義也

仲曰夷吾之為君臣也

言已立君臣之義與召忽異

將承君命奉社稷以持

宗廟豈死一亂哉

言當為宗廟社稷致死不死於一亂

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

問其事君當何所行

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

此事君之所行

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后繼無知無知怒公令連稱管至

父戎葵丘曰爪時而往及爪時而來期戎公問不至請代不

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

公謂桓公

申俞諫曰不可

申俞魯大夫也

女有家男

有室

女有夫之家男有妻之室

無相瀆也謂之有禮公不聽遂以文姜會



齊侯於際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力升車也公薨于車豎

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智者寃理而長慮身得免焉智者既盡理而謀慮今又長故免於危亡

百姓有所託馬寓寄託也馬寓寄託也

君失親戚之禮命無盡言謂不忠諫襄公通其殊故曰失親戚之禮命又力成吾君之禍以

構二國之怨恃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

醜也君而通姝是謂惡親不畏此事遠聞而答忍之然此昏愚之生於不識其類故曰昏生無醜醜類也豈及彭生而能

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于魯五

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

劫魯使魯殺公子糾劫謂興其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本使鮑叔傅小白將立之公曰然則可得



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不既  
受魯政而反於齊恐公曰然則夷吾將受魯之政乎其否也鮑  
其將為魯害故殺之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  
君謂公曰其於我也曾若是乎鮑叔對曰非為  
二心如是乎君也為先君也其於君不如親亂也言管仲親亂亂之不死而  
況君乎親尚不死君若欲定齊之社稷則亟迎之管仲既志在定  
疎則可知迎公曰恐不及奈何鮑叔曰夫施伯之為人也敢而多畏多畏則  
公若先反恐往怨焉必不殺也公曰諾從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

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伯曰君與之臣聞齊君惕

而亟驕雖得賢庸必能用之乎庸猶及齊君之能用之也管

子之事濟也及猶就也就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不能待待猶擬不如與之魯君乃遂

束縛管仲與召忽管仲謂召忽曰子懼乎召忽曰何懼乎

吾不蚤死將耳有所定也謂小白今子相齊之

左必令忽相齊之右雖然殺君而用吾身是再辱我也謂

君



也子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

公子糾可謂有死臣矣死成忠義之行子生而霸諸侯生定社稷之名公子糾可謂有生臣

矣死者成行必致身受命乃謂之行也生者成名既成生名不行不虛至可又成死名

勿而死管仲遂入君子聞之曰召忽之死也賢其生也召忽

不能霸管仲之生也賢其死也管仲之死不或曰明年集書者更

諸侯言或曰明年襄成九合之功襄公薨公子糾踐

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知

於國國可謂亂乎管仲得行其智於國國則召忽強武豈能獨圖

我哉國人既召小白則小白曰夫雖不得行其知豈且不有焉乎

直是智不行召忽雖不得眾其反豈不足以圖我哉召忽雖不得

不得言無智

我圖鮑叔對曰夫國之亂也智人不得作內事智人作內事朋友

不能相合摻而國乃可圖也摻交入也朋友不能相交乃命車駕

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鮑叔言事若不

子猶可乃行至於邑郊鮑叔令車二十乘先十乘後二十乘先

得免脫鮑叔乃告小白曰夫國之疑二三子莫忍老臣鮑叔欲與

後令衛公子鮑叔乃告小白曰夫國之疑二三子莫忍老臣鮑叔欲與

子謂從小白者不忍違事之未濟也老臣是以塞道以事未濟故

老臣故相從中心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

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亂也為欲定社

稷也社稷不定臣祿齊國之政而不死亂也臣不敢

既不死亂室食齊政乃走出至門公召管仲管仲反公汗出勿已

其勉霸乎必欲令霸王而不已管仲再拜稽首而起曰今日君

成霸臣負承命趨立於相位君既許霸臣負於承命故趨立相位乃令五官行事

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百姓困病當先賦與之亦兵事且可藏與其

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舡中夫人蕩舡而

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革吾士

不練吾兵不實諸侯故敢救吾讎內脩兵管仲曰不可齊國

危矣內奪民用士勸於勇外亂之本也脩兵則用廢故曰奪民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

國君為不義故義士不歸也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侈謂過常也謂羨其稅賦公乃遂用

以勇授祿士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誨誨之也姑少胥其



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為則未至亂可待君自

及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

謂管仲曰國死者眾矣母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者有義之士內外不歸亂亡立至

故可若夫死者吾安用而愛之吾何能惜之公又內脩兵

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

先諸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

稷危公不聽與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吾以三倍之兵圍之則何能圍我

四年脩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力不足則詐以繼之國欲無危

得已乎公不聽果伐魯魯不敢戰去國五十里而為之關更立

國界而為之關魯請比於關內以從于齊齊亦母復侵魯魯請從服於齊供其徵求

比於齊之關內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不如止而不盟也請去兵桓公曰

諾乃令從者母以兵管仲曰不可諸侯加忌於君君如是以

退可忌怨也諸侯欲以結盟致怨於君今請不盟從此即退可也君果弱魯君諸侯又加負於



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忠不可以約取也不可以盟桓公不聽

果與之遇莊公自懷劌曹劌亦懷劌踐壇莊公抽劌其懷曰

魯之境去國五十里亦無不死而已左楹桓公右自承曰均

之死也戮死於君前左手舉劌將搯桓公且以右手自承而言曰齊迫魯境亦死合殺君亦死同是死也將殺君次自殺

故曰均之死也戮死於君前管仲走君曹劌拍劌當兩階之間曰二君將改

圖無有進者拔劌當階所以拒管仲言魯齊二君將欲改先者之所圖今不當有進者也管仲曰君與地

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既不脩其兵革故出入自圍辟其人以先者之過故弭息其師

五年宋伐杞桓公謂管仲與鮑叔曰夫宋寡人固欲伐之無

若諸侯何無若諸侯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脩外舉義不信君

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不信於民則亂內動則危於身是以

古之人聞先王之道者不竟於兵兵者凶器竟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今人以重幣使之以重幣使宋

使之而不可謂宋不從今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

杞宋果伐杞桓公築緣陵以封之緣陵杞城子車百乘甲一千謂與杞也明年

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

子車百乘卒千人明年狄人伐衛衛君出致於虛虛地名詩所謂外彼虛矣



以望桓公且封之隰朋賓胥無諫曰不可三國所以亡者絕以

楚矣桓公且封之隰朋賓胥無諫曰不可三國所以亡者絕以

小國之亡理則今君斲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既有行封

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

已謂已行管仲又請曰問病臣臣有病者君願賞而無罰五年

諸侯可令傅行此五年可公曰諾既行之管仲又請曰諸侯之

禮請諸侯交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

之列士管仲自凡諸侯之臣有諫其君而善者以壘問之以信

其言謂桓公以壘問之以信公既行之又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賓胥無堅強以

良可以為西土西土齊西之士令胥衛國之教危傅以利謂其教既

衛其人性輕率不能持以所謂靡靡不有初鮮克有終魯邑之教好邇而

訓於禮既訓學於禮禮者所以季友之為人也恭以精博於糧

多小信可游於魯博於糧謂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厚往輕報所以服小侯游

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可致綠陵先者使卒或綠陵

戰於後故敗狄後故名其車甲與貨小侯受之謂敗狄所得車甲

大侯近者以其縣分之不踐其國近齊之大侯則以齊縣分北州

侯莫來謂不來救齊北州謂北桓公遇南州侯於召陵謂代楚盟

曰狄為無道犯天子令以伐小國小國齊以天子之故敬天之命

令以救伐言諸侯以敬順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國名

下鳧之山斬孤竹孤竹國名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足兵桓公乃告諸侯必足三年

之食安有三年食以其餘脩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關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則可以加政矣

公曰會之道奈何曰諸侯無專立妻以為妻母專殺大臣無

國勞母專予祿於國無勞者士庶人母專棄妻母曲隄所謂

也母貯粟母禁材山澤之材當行此卒歲則始可以罰矣行之

而有不從者谷君乃布之於諸侯諸侯許諾受而行之卒歲吳人

伐穀袁齊之下都桓公告諸侯未備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於竟都師未至吳人逃齊都之師

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

矣諸侯服從如此曰從今以往二年適子不聞孝不聞愛其弟不

聞敬老國良其老者國三者無一焉可誅也無一尚可誅諸侯之

賢良也視無三乎



臣及國事三年不聞善可罰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之會謂與兵有所伐乘車之會三乘車之會謂結好息人之會也饗國四十有二年桓公踐位十九年弛關市之征賦

也五十而取一取其貨賄賦祿以粟案田而稅案知其壤二歲

而稅一率二歲而一稅之上年什取三中年什取二下年什取一歲飢

不稅歲飢謂時歲歲飢弛而稅此歲飢謂有飢者有不飢者故弛飢而稅不飢桓公使

鮑叔識音志君臣之有善者晏子識不仕與耕者之有善者仕不

謂餘子高子識工賈之有善者國子為李李穡隰朋為東

國賓胥無為西土弗鄭為宅為宅掌備除官室凡仕者近公仕者

事職務不仕與耕者近門不仕與耕者當出入田野故近於外門工賈近市三十里

置遽委焉有司職之遽今之郵驛也委謂當有儲擬以供過者立官以主之從諸侯欲通

若宿者令人養其馬食其委其委若宿即客與有司別契契

而不當有罪義謂供客之禮徒費義凡庶人欲通鄉吏不通七

日囚庶人有所陳訴通於君鄉吏抑而不通出欲通吏不通五日囚

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

夫勸國家外進大夫介之勉營國家之事得之成而不悔為上舉得此大夫故有成功終然允當

起訟不驕次之所進大夫有能勸勉農人開闢萊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

勸國家得之成而悔從政雖治而不能野原又多發起訟

無有可悔如此從政治為次所進大夫從政而能理者次上成功也野為原又多不發

者舉善之上從政治為次所進大夫從政而能理者次上成功也野為原又多不發

起訟不驕次之所進大夫有能勸勉農人開闢萊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

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晏子平仲之先出不仕不仕則樂道深

處不華不華則無過失而友有少長友有少長則遵禮經為上舉全此三者故為上得二

為次得二三之二也得一為下士處靖靖早敬兒敬老與貴敬老近於親敬貴近於君交

不失禮行此三者為上舉得二為次得一為下耕者農農用力勤而應於父兄孝且義事賢多擇善而從故能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

敬承奉君敬而從之也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貴得其情三大夫既已選舉使縣行之三大夫謂鮑叔晏子

高子管仲進而舉言上而見之於君見三大夫所選舉者此言選舉者國子主斷獄故不在三大夫之數

以卒年君舉卒年謂終年如此管仲所進者君舉用之也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訟驕而驕凡告發三者有罪無赦告晏子曰貴人子處華下處華屋之下則淫泆交好飲食

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父兄

承事不敬而違者治危危傾險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此人君必用之有善無賞

有過無罰吏不進廉意有善不能賞有過不能罰吏則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

而州里不稱吏進此人君承用之其善則吏受上賞不善則吏當罰君謂國子凡貴賤之義入與父

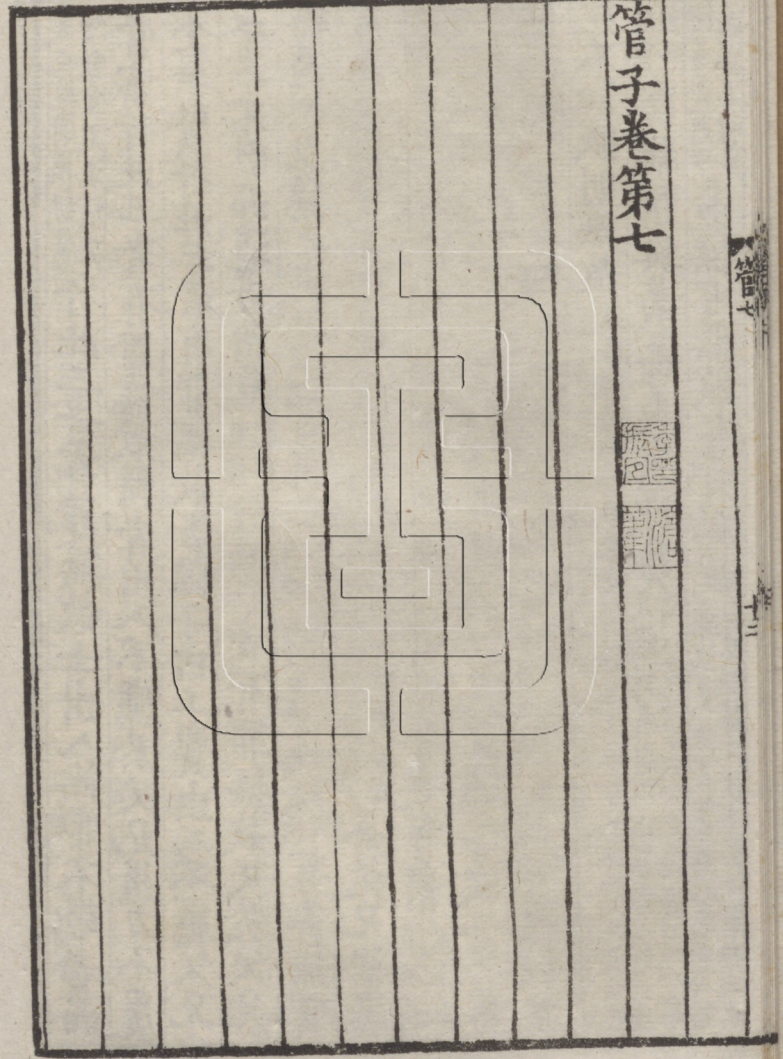
俱父貴而子賤也出與師俱師貴而資賤也上與君俱君貴而臣賤也凡三者遇賊不

死不知賊則無赦言人於此三者所在當致死所謂在三如一今賊將害此三者遇之而不能死有賊而不知則不臣不子也

故無斷獄情與義易義與祿易凡斷獄者所以止罪邪止罪邪所以與禮義今犯罪者非以乖解易義則以易祿可無斂有可無赦其為易祿者既當罰其罪可無斂其祿然今所有罪必無赦之地



管子卷第七



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

內言二

中匡第十九

管仲會國用三分二在賓客二以供賓客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出必為延譽也光名滿天下入者不說出者

不譽汙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貴財安可有有時則失名故不可有

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



出盾又令過罰以金過誤致罰出金以贖之軍無所計而訟者成以束矢計

於軍事而以私訟者令出束矢以平其罪成乎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后可以惡竟外之不善者先施愛於四封之內

則士致死故可以惡竟外之不善安卿大夫之家而后可以危救敵之國卿大夫家安則大臣盡力

敵以危救敵之國賜小國地而后可以誅大國之不道者舉賢良而后

可以廢慢法鄙賤之民是故先王必有置也而后必有廢也

必有利也而后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

見棄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又柴蓋之欲以潔清示敬之十日齋戒召管仲管

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為脩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沉於樂者洽於憂樂過則憂厚

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

是以敢出也公遽下堂曰寡人非敢自為脩也仲父年長雖

是以敢出也公遽下堂曰寡人非敢自為脩也仲父年長雖

是以敢出也公遽下堂曰寡人非敢自為脩也仲父年長雖

是以敢出也公遽下堂曰寡人非敢自為脩也仲父年長雖

是以敢出也公遽下堂曰寡人非敢自為脩也仲父年長雖



寡人亦衰矣吾願一朝安仲父也言俱至於衰老故欲一朝樂飲而為安對曰臣聞

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非一朝萃集也君柰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長心謂謀慮遠也長德謂恩施廣也此為身

也公曰請問為國對曰遠舉賢人慈愛百姓外存亡國繼絕

世起諸孤孤謂死王事者子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苑囿困滯皆法度不

云鬱獨謂穢塞不潔清者也困滯謂疲羸微隱者往行不來而民游世矣

其行法度者但往行而進不却來此為天下也

小臣第二十

內言三

桓公自莒反于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棄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君

若宥而反之其為君亦猶是也公曰然則為之柰何鮑叔曰

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



請之以戮羣臣戮以徇羣臣魯君必諾且施伯之知夷吾之才必將

致魯之政既知其材故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曰公子糾親也請君討之魯人為殺

公子糾又曰管仲辭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

戮齊也言戮以殺之魯是戮魯也以誠弊邑寡君願生得之以

徇於國為羣臣傑戮之以若不生得是君與寡君賊比也言親

弊邑之君所謂也使臣不能受命於是魯君乃不殺遂生束

縛而桎以予齊桎鮑叔受而哭之三舉三舉其聲偽施伯從而

笑之笑其謂大夫曰管仲必不死夫鮑叔之忍不傑賢人言

所容忍必不傑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後入與魯以戰能使魯敗與魯師與

魯敗而齊克也功足以得天與失天其人事一也管仲本圖將立小白今能敗

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必將勤管仲以勞其君必探管仲本敗

成其功勤而憊勞其君也願以顯其功眾必予之願君試用管仲以顯其定齊

力死之功猶尚可加也顯生之功將何如是假今管仲力死成

猶尚可加况不恥垢辱忍而生全齊將得之而昭德以貳君也言昭管仲

霸以顯其本謀之功何善如之乎言不可加也



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

鮑叔被而浴之三穢謂除其凶邪之氣桓公親迎之郊管仲詘纓捷衽將

就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

黃泉死且不朽言君賜之死尚感恩不朽況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

千食必梁肉衣必文繡而戎士凍飢戎馬待游車之弊游車弊然

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

為民紀校談其人有道者與之設法象而為人紀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後次比綴綴書之簡策故能原其本窮其末無不備錄也勸之以慶賞紿之以刑罰

糞除其顛旄顯謂高之頂人或不墜闕旄者所以誓勸兵士言能務農息兵故糞其顛而除其旄賜予以鎮撫

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魯國故為三軍公立三官之臣

謂三軍之官也市立三鄉丘立三族澤立三虞山立三衡自三鄉已下每官置其官制

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以武為政者聽於屬

文政聽鄉各保而聽鄉屬之聽各自保之母有淫泆者桓公曰定民之居

成民之事奈何管子對曰士農工商四民者國之石民也四者本猶柱之石也故曰石也

不可使雜處雜處則其言囋其事亂囋亂也是故聖王之

處士必於閒燕則謀議審處農必就田墾處工必就官府處商

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

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節之早晚具備其械器用

械器皆謂田器比耒耜殺芟比耒耜殺芟比偶其耒耜及殺芟殺芟小於耒耜一人及寒擊擊

除田以待時乃耕冬寒之月即擊去其草之葉深耕均種疾耨復種

既已均種當疾耨之先雨芸耨以待時雨時雨既至挾其槍刈耨鍤日挾

槍耨也刈鍤也耨鍤鍤也鍤鉏也以旦暮從事於田墾稅水就功脫其常服以就功役便事而省費

別苗莠列疏遯疏密也謂苗之疏者當均列之首戴苧蒲苧蒲也編苧與蒲以為笠身服襍

襍襍謂麤堅之衣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

為農樸野而不慝農人之子朴質而野不為姦慝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不知之不習而成者也故其賢足可賴也故以耕則多粟以仕則

多賢是以聖王敬畏戚農有司見之而不以告其罪五有司

已於事而竣以農民能致粟又秀才生焉故聖王敬畏農而戚近之今夫工羣萃而州處相



良材審其四時辨其功苦功謂堅美苦謂濫惡權節其用論比計制斷

器尚完利裁斷為器貴於完利相語以事相示以功相陳以巧相高以知

事以其能知器用之事相高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音怪時

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相地沃瘠以差其政則人安其

伏瘳而不移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今而不惰山澤各以其

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注過用謂之勞桓公又問曰寡人欲

脩政以干時於天下其可乎干求也時時見曰會欲求天下諸侯脩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愛民之道奈何管子

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立無後則繼絕也故人殖殖生也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

以止民用工能積財舉而長之民則慕而不費用矣陳力尚賢以勸民賢能陳力而崇上之民則勸而

加刑無苛以濟百姓行之無私則足以容衆矣出言必

矣學智矣



信則今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脩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勸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

下諸侯則事有所隱而政有所寓不顯習其兵事故曰事有所隱軍政寓之田獵故曰政有所寓公

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

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之功過

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二十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

之里卒也有高子之鼓有國子之鼓春以田曰蒐振旅因寓軍政而且整旅秋

以田曰獮治兵順殺氣因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教士謂先教習之士誅無道以定周



室天下大國之君莫之能圍也正月之朝鄉長復事復白公

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罰有司已於事而竣既畢於上公又問焉曰於子

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脩德進賢明公親見之

遂使役之官謂授之官而役之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可用之時也使民恭敬以勸其稱秉言則足以補

官之不善政

謂此人所稱柄之言可以補不善之政

公宣問其鄉里而有考驗

宜遍也

問其鄉里之人以考其所行皆有事驗

乃召而與之坐省相其質以參其成功成事

既實體以參驗其所成功之事也

可立而時設問國家之患而不肉

深淺不直相其骨肉而已內者所謂皮相也

退而察問其鄉里以觀其

所能而無大過登以為土卿之佐

為卿大夫之佐

名之曰三選名此曰三大夫所選

高子國子退而脩鄉

朝事既畢二大夫又加前退脩於鄉絕叔在朝故不言

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

舉也匹夫有不善可得而誅也政既成鄉不越長朝不越爵

罷士無伍

罷謂之於德義者周禮所謂罷人不義之眾恥以為伍也

罷女無家

罷女猶罷士眾取娶之故無家

出妻逐於境外

三出妻所謂士也同極二三其德

女三嫁入於春穀

三見出而嫁是不貞順者也故入於春穀

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脩政則人無苟且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賢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拳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疆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柰何管子對曰制重罪入

以兵甲犀脅二戟輕罪入蘭盾鞞革二戟蘭即所謂蘭錡兵架也鞞革重革當心著

之所以禦矢小罪入以金鈞三十斤分宥薄罪入以半鈞分宥謂從坐者分其首犯而寬

謂其人自無所生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擗試諸木土夷劔類也鉏類也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所以諫正君王子城父

為將弦子旗為理理獄甯戚為田教以農事自此已上理內已下理外隰朋為行

行謂行人也所以通使諸侯曹宿孫處楚商容處宋季勞處魯徐開封處

衛優尚處燕審友處晉今此諸賢各處諸侯之國者所以諷勸之令歸齊也又游士八千人

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鬻之諸侯

以觀其上下之所貴好擇其沈亂者而先政之正也公曰外內

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

皮幣以極聘規於諸侯規見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征伐之主也管子對曰以魯為

主反其侵地常潛帶潛地名使海於有弊或遇水史教令也渠彌於

有渚復教之穿渠彌直於河渚綱山於有牢教之立國城必依山以為綱紀而有牢固桓公曰吾欲西

伐何主管子對曰以衛為主反其侵地去臺原姑與采里皆地名

名使海於有弊渠彌於有渚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亦地名使海於

有弊渠彌於有渚綱山於有牢四鄰大親既反其侵地正其

封疆地南至于岱陰謂岱山之北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乎桓公

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

既割越地又據宋鄭之國以為親援也征伐楚濟泲水伐楚時泲水踰方地謂方城望文

山楚山使貢絲于周室使貢楚絲即所謂屨也成周反胙於隆嶽

周室有事歸胙於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

謂龍門之西河

方舟投柎乘浮濟河至于石沈

石沈地名

車東馬踰大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

西虞國名

而秦戎始從故兵一出而大功十二

故東夷西戎南蠻北狄

中國諸侯莫不賓服與諸侯飾牲為載

書

書謂要盟之辭載之於策

以誓要于上下薦神

謂以上下之神祇為盟誓又以其牲薦之於神然後率

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

解兵於鬯言不用也

聖兵不解

解所以藏兵謂鬯盾之屬不解甲於聖不

子葵丘之會天子使大夫宰

有祭事於文王武王之廟也

孔致胙於桓公曰余一人之命

有事於文武

有祭事於文王武王之廟也

使宰孔致胙且有後命曰以爾自

卑勞

以介自甲而勞弊

實謂爾伯舅毋下拜桓公召管仲而謀管仲

對曰為君不君

君命臣無下拜是不君也

為臣不臣

臣承命而不讓是不臣也亂之本也桓

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柯

帳不使雕題黑齒

皆南夷之國號也

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甲我也

昔三代之受命者其異於此乎管

子對曰夫鳳皇

為鳥不降而應隼鷓臯豐庶神不格

不格

則未敢

守龜國之守龜不兆謂不以信誠告之

握粟而莖者屢中

其祭享

告是德之不至傳曰龜長莖短計曰握粟出上

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

使用

並興夫鳳皇之文前德義

後曰昌

前包德義後有日昌明先德義乃可以日昌也

昔人之受命者龍龜假

出圖雉

乘黃神馬也坤利牧馬之貞故從地出若僕之遲佳神馬之比

今三祥未



見有者三祥謂龜龍圖書乘黃也雖曰受命無乃失諸乎桓公懼出見客

曰天威不遠顔咫尺小白承天子之命而母不拜恐顛蹶於

下以爲天子羞遂下拜登受賞服大路龍旗九游渠門赤

旂渠門旗名天子致昨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死慶父通莊公夫人姜氏

氏純子般又弒閔公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成具凡欲以貢齊也執玉以見請爲關內之侯請爲齊關內之侯

而桓公不使也狄人攻邢桓公築夷儀以封之男女不淫馬

牛選具執玉以見請爲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立封之其畜以散亡故桓

公子之繫馬三百匹謂馬在關廐繫養之言其良也天下諸侯稱仁焉於是天

下之諸侯知桓公之爲己勤也是以諸侯之歸之也譬若市

人桓公知諸侯之歸己也故使輕其幣而重其禮故使天下

諸侯以疲馬犬羊爲幣疲謂瘦也齊以良馬報諸侯以縷帛布麻

皮四分以爲幣謂四分其鹿皮齊以文錦虎豹皮報諸侯之使垂橐

而入櫛櫛丘粉反載而歸垂橐言其空也櫛收拾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敢之倍而歸

之喜其愛而貪其利信其仁而畏其武桓公知天下小國諸

侯之多與己也於是又大施忠焉可爲憂者爲之憂可爲謀

者爲之謀可爲動者爲之動伐譚萊而不有也諸侯稱仁焉

通齊國之魚鹽東萊自東萊通魚鹽於諸侯使關市幾而不正嫖而不稅

幾察也察其姦非而不王稅以爲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如父母近國之民從如流水故行地茲遠得人彌衆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偃

五兵朝服以濟河而無怵惕焉謂乘車之會朝服濟河以與西諸侯盟也文事勝也

是故大國之君慙媿小國諸侯附此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加其尊禮小

國諸侯不卑不以國小而卑其勢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夫成功

周給君子得其力用故不失成功也周其小人不夫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稱動甲兵之事以遂文武之近於天

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

子者何功言何功而不成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晉領屬也臣之祿也若

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則勝

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畔也田莫不見禽

而後反其田必見禽多獲而後反諸侯使者無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行行不幸而好色而姑

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

不敵為不可優謂優則亡眾不敵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言可

之時正與夷吾不可待也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荷音道伏音道

伏習也言多所慣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同使之游荆

必得其歡心請使往游以結交焉遂立行三使者而後退使三

上二人亦然

出然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大行大使之官墾草入邑辟土

聚粟多眾盡地之利臣不如甯戚請立為大司田平原廣牧

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使獄折中不殺不辜不誣無

罪臣不如宿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

者夷吾一不如於五子各然而以易夷吾夷吾不為也以五子之

之德則夷吾所不能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

王言第二十一

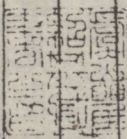
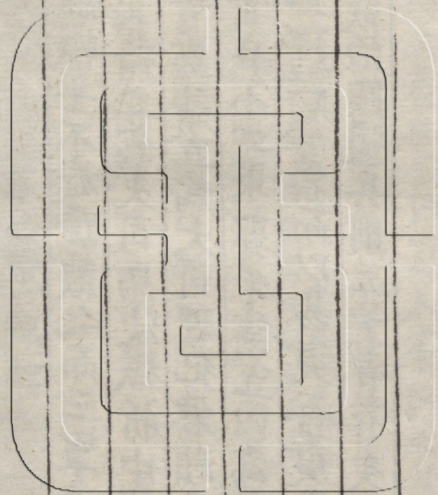
內言四



管子卷第八

軫革甲反

擗陟六反



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閒有貳鴻飛而過之桓公嘆曰  
 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通其意於  
 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  
本也人甚憂飢而稅斂重人甚懼死而刑政險人甚傷勞而  
上舉事不時公輕其稅斂則人不憂飢緩其刑政則人不懼  
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致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板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百吏之令也使稅者百一鍾假令百石而取一鍾孤  
幼不刑澤梁時縱放人入關譏而不征市書而不賦書謂錄其名稱籍  
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冑稱疾紉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棟于元反棟所以嚴飾之  
陳歌舞字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  
無事焉宋已取相狄已拔邢衛矣桓公起行筍處之間管子  
從至大鍾之西桓公南面而立管仲北鄉對之大鍾鳴桓公  
親管子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斫也併  
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為何行管子對曰宋伐

杞狄伐邢衛而君之不救也臣請以慶以不救為是故慶之臣聞之諸

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

封杞車百乘卒千人以夷儀封邢車五百乘卒五千人以楚

丘封衛桓公曰寡人以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文

錦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燻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烏

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雍塞之故水

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疆能害已者必齊也於是乎

楚王號令於國中曰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既以其君臣為明賢

故願事之誰能為我交齊者寡人不愛封侯之君焉於是楚國之

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是違於道也仲

父何不遂交楚哉管子對曰不可楚人攻宋鄭燒燔燻焚鄭

地使城壞者不得復築也屋之燒者不得復葺也今人有喪

雌雄居室如烏鼠處穴要宋田夾塞兩川使水不得東流東

山之西水深滅垝四百里而后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止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興兵而南存宋鄭而今曰無攻楚言

與楚王遇冬會日遇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遇於召陵之上而今於遇上曰毋貯

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入城鄭南之地立

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岷山江水所從出南致楚越之君

而西伐秦北伐狄東存晉公於南自伐秦而遂存晉於晉之南故曰東存北伐孤竹

還存燕公兵車之會六乘車之會三九合諸侯反位已霸修

鐘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

霸王之形象天則地謂象天明則地義化人易代謂美教化移風俗創制天下

與之更始等列諸侯列爵惟五賓屬四海賓禮四夷以恩屬之時匡天下時入會而正之

大國小之曲國正之彊國弱之重國輕之亂國并之并亂所以懲其威權

暴王殘之侈其罪卑其列維其民然后王之其王之侈暴者則殘滅之於國則戮其首

罪卑其爵列維持其人衆夫豈豈國之謂霸但自豐其國者霸也兼正之國之謂王兼能正他國者王

夫王者有所獨明德共者不取也道同者不王也大能王天下者必有獨見

之明羣物之所不違若彼德與我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道也君人者有道有道霸王者有時有道



其時然後霸王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

而取之鄰國有事鄰國得焉鄰國有征伐之事因鄰國有事鄰

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

人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

故得我無因為功夫欲用天下之權者必先布德諸侯諸侯懷德而歸欲

故先王有所取有所與所謂將欲取有所誣有所信所謂尺蠖之

然後能用天下之權妙於前四事故夫兵幸於權權幸於地兵

在於有權權從在於得地幸猶勝也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

人得天下之衆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衆而臣之既王有地均分其種

故可得而臣之也故貴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彼於我何貪此其大計也以天下之財利天下之人以明威之振

利天下之人選用天下之財於我無所裁制更可以明威權之振所謂惠而不費者也合天下之權以遂德之行

結諸侯之親合天下之權皆令在己權以姦佞之罪刑天下之心

所謂德一因天下之威以廣明王之伐因天下所欲三而亡攻逆亂

之國賞有功之勞封賢聖之德明一人之行而百姓定矣賞

一人而天下勸罰加一人而天下夫先王取天下也術非術則無以

乎大德哉物利之謂也術可以取天下故曰大德然夫使國常無

患而名利並至者神聖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者明聖也

賞謂樂失事機夫一言而壽用其言國不聽而國亡若此者大聖之言

壽也故壽也



也夫明王之所輕者為與玉其所重者政與軍若失主不然  
輕與人政而重予人焉輕予人軍而重予人玉重宮門之營  
而輕四竟之守所以削也夫權者神聖之所資也獨明者天  
下之利器也獨斷者機密之營壘也謂獨斷可以自營而即定故曰營壘此三者  
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近火方知熱  
履冰乃知寒故曰畏明也聖人之憎惡也內惡人之憎惡也外聖人知心胃之  
愚人兵在頭方懼故憎惡外也聖人將動必知愚人至危易辭聖人之動必聞知  
之將至尚有慢易之辭然後湯武之師起也聖人能輔時不能違時聖人能因時來輔成  
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堅利故能攻國  
破大而制地大本而小標標末也本大而末小則難崩坐近而攻遠所全之地近故能攻

遠而有歸若高光之有開中河內也以大牽小以彊使弱以眾致寡德利百姓威振

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成天下之功也案彊助弱按抑圍暴止貪存亡定危繼

絕世此天下之所載也德義如此故為天下所載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能

成天下之功也材振四海王之佐也千乘之國可得其守諸侯可得而

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今皆從霸者之令已獨孤國非其國

也鄰國皆險已獨易易平易不牢固謂無守禦之備也國非其國也此三者三

國之徵也夫國大而政小者國從其政小政滅國故國小而政

大者國益大大政開國故國益大大而不為者復小大而不為則損故復小彊而不理

者復弱彊而不理則綱紀亂故復弱也眾而不理者復寡眾而不理則人散故復寡貴而無



禮者復賤貴而無禮則位重而凌節者復輕重而凌節則富而

驕肆者復貧富而驕肆則財竭故復貧也故觀國者觀君君為主觀軍者觀

將將為觀備者觀野野有障塞其君如明而非明也外明

暗其將如賢而非賢也外賢而其人如耕者而非耕也雖耕而

三守既失國非其國也三守謂明賢耕地大而不為命曰土滿

謂土廣而人眾而不理命曰人滿謂人多兵威而不止命曰武

滿所謂亢之為言也三滿而不止國非其國也三滿不止地大而不

耕非其地也地大禾耕卿貴而不臣非其卿也卿貴不臣化為人

眾而不親非其人也人眾不親夫無土而欲富者憂無土欲富

求魚無德而欲王者危無德而王猶欲施薄而求厚者孤施薄

夫上夾而下直直苞裏也上既國小而都大者弑此二者常有

主尊臣卑上威下勅令行人服理之至也使天下兩天子天

下不可理也二國而兩君一國不可理也一家而兩父一家不可

理也凡此所謂兩推夫今不高不行不搏不聽搏聚也君命不堯

舜之人非生而理也化之桀紂之人非生而亂也劫之故理亂

在上也夫霸王之所始也以人為本本理則國固本亂則國危

故上明則下勅政平則人安士教和則兵勝敵使能則百事理

親仁則上不危任賢則諸侯服霸王之形說霸王德義勝之

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

息之勢大者小之疆弱國眾合疆以攻弱以圖霸謂時疆國眾多吾

疆國少合小以攻大以圖王謂時疆國既少我則合眾聚小以

眾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最心雖方直未為其最列不讓賢雖列賢位

不讓賢雖稱爲賢無優劣齒第又非選衆而舉也是貪大物也大物謂大賢後位有

此數者是定貪大位之利而無得位之實也是以王之形大也夫先王之爭天下

也以方心心方而最故可其立之也以整齊整齊而之故可立也其理之也以

平易平易之故可理立政出令用人道政令須合人心施爵祿用地道地道平而無私

舉大事用天道心應天時然後可以舉大事是故先王之伐也伐逆不

伐順伐險不伐易伐過不伐及伐其木過者四封之內以正使之使之以正則人無怨

諸侯之會以權致之以權致之則不敢不來近而不服者以地患之侵前其地則自服遠而不聽者以刑危之與師以征之一而伐之武也守一不移與師伐之此其武也服

而舍之文也既服舍之緩之以德此其文也文武具滿德也雅文德諸功可以滿其德夫輕重疆

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節故得其失之也以離疆離疆則乖節者也夫國小大有謀疆弱有形服近而疆遠謂用疆兵威遠國故曰疆遠王

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夷

夷負海以爲固故曰負海中國之形也折節事疆以避罪小國之形也自古

以至今未嘗有能先作難違時易形以立功名者無有言無有此

事常先作難違時易形無不敗者也夫欲臣伐君以臣伐君若湯武之於桀

也紂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謂相其亂量力而知



攻攻得而知時是故先王之伐也必先戰而后攻先攻而后取地  
 故善攻者料眾以攻眾量吾眾寡可敵彼眾然後攻餘傲此料食以攻食料備以  
 攻備以眾攻眾眾存不攻彼眾存則我不能亡之故不攻以食攻食食存不攻  
 以備攻備備存不攻釋實而攻虛知其實而避之釋堅而攻脆釋難  
 而攻易夫搏國不在敦古在於今特理世不在善攻在於霸  
 王不在成曲在於全夫舉失而國危刑過而權倒刑罰過理則權柄倒錯  
 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疆之國必先爭謀爭刑爭權先此  
 然後爭疆怒刑則重喜刑則輕令人主一喜怒者謀也謀得則喜謀失則怒今國一輕一重者刑也  
 之願可得而令可行也精於刑則大國之地可奪疆國之兵  
 可圍也精於權則天下之兵可齊諸侯之君可朝也夫神聖

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而不親權動所惡而實寡歸者疆其威權能動移所惡而德義之實少為人

所歸如此但疆而已不能至霸王也擅破一國疆在後世者王今能專破一國常守其疆傳之後世如此者王也

擅破一國疆在鄰國者既破一國不能守疆令鄰國得之如此者王也

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有根本綱紀爵授有德則大臣興義祿予

有功則士輕死節上帥士以人之所戴則上下和上帥其士所為者皆人之所戴

仰故上授事以能則人上功有能然後得審刑當罪則人不易訟

易猶交也所刑皆當無亂社稷宗廟則人有所宗社稷宗廟各得其罪故人不交相訟

宗母遺老忘親則大臣不怨大臣非國老則君親舉知人急則眾

不亂行此道也急謂困難也舉困難之事以示人則人不復行此道國有常經人知終始此



霸王之術也國有常經則人知終始之所歸如此者霸王之術也然後問事事先大功先問大功則勞巨

政自小始為政先小從微而至著問死事之孤其未有田宅者有乎則給

與之死事孤謂死王事之子孫問少仕而未勝甲兵者幾何人知其數則預有所準問死事

之寡其餼廩何如寡謂其妻寡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

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使國有常科當奉而行之此不問其問五

官有度制官都其有常斷今事之稽也何待官都謂摠攝諸司者也五官既各有

制度官都復自有常斷今乃問獨夫寡婦孤寡疾病者幾何人

也知其人數當有所廩餼問國之棄人何族之子弟也棄人謂有過不齒投之四裔者也問知其族欲

有所問鄉之良家其所收養者幾何人矣良家謂善營生以致富者收養謂其人不能自

存良家全活之知其所養之數欲有所復除也問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若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耕者幾何人吏惡何事不使謂不用其吏不惡此

等當惡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居官乃賤

夫責者有幾人官賤行書身士以家臣自代者幾何人官承吏之無田餼而徒理事者幾何人

自行文書身任士職無承吏謂攝官無承吏謂攝官無羣臣有位事官大夫者幾何人羣臣自有位事乃左官於大夫外人

職而空理事



來游在大夫之家者幾何人外人謂鄉子弟力田為人率者幾何人又既自力田國子弟之無上事衣食不節率子弟不田七獵

者幾何人既無上事乃率子弟不田農但七獵男女不整齊亂鄉子弟者有乎

謂不以問人之貨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蔽不見若銅銀山及溝瀆可決而澆灌者人之

所害於鄉里者何物也人之為害者害何物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技能

利備用者幾何人能利備器之用處安操工事者幾何人能操女工之事元

國所開口而食者幾何人言其不農作直開口仰食問一民有幾年之食也

問兵車之計幾何乘也牽家馬輓家車者幾何乘牽家馬言直有馬輓家車

士之急難可使者幾何人謂士之可以急難使者工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軍居處則可以修城補備也城粟軍糧

其可以行幾何年也行由經也城粟謂守城之粟軍糧謂出軍之糧二者可經幾年吏之急難可使

者幾何人大夫疏器疏謂飾盡也甲兵兵車旌旗鼓鏡帷幕帥車

之載幾何乘載謂其車蓋疏藏器疏畫而可藏者弓弩之張弓弩之可張者衣夾

缺缺兩刃鉞也承夾謂其衣也鈎弦之造鈎弦所以挽弦戈戟之緊緊謂其堅彊者其厲何若

用何如其淅厲可起用者其宜修而不修者故何視視比也其器物宜而造修之官

出器處器之具宜起而未起者何待出器謂可出用之器處器謂貯庫而為備者起謂其材所

經日月可起用者鄉師車輜造脩之具其繕何若輜謂車之有防蔽可以重載者工尹伐

材用毋於三時羣材乃植而造器定冬冬良備用必足工尹工官之長

三時謂春夏秋此時木方生植不堅故不可伐材宜伐材必以冬也

有餘兵不用且說而陳之以為行伍當慎而聽命邊國之常令也時簡稽帥馬牛之肥膾其老而死

者皆舉之軍之統帥常時簡稽考之以知其能不而有黜陟至於馬牛肥膾及老而死者皆舉之以知其數也其就山藪



林澤食薦者幾何美者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脩而不脩者上必

幾之發察也君必察知之守備之伍器物不失其具淫雨而各有處藏

幾何人官吏國豪有急難可令之先後者當知其數相導前後曰先後詩曰子日有先後夫兵事者危物也

不時而勝不義而得未為福也必合於時義然後為福失謀而敗國之

危也慎謀乃保國問所以教選人者何事其教人及選人者問以何事知其勤且觀其

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人者遂封表以示之問知是何物也所築城郭脩牆閉絕通道阨關

深防溝以益人之地守者何所也牆閉謂築牆有所遮閉雖通路而為妨礙者絕塞之阨關空之

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此言故言曰君臣之禮地有高下

禮也君臣之禮也父子之親高地下覆下地上承父子之親也覆育萬人百貨出於地人得以生焉故曰覆育萬人官府

之藏疆兵保國城郭之險外應四極四極謂國之四鄙也自官府府已下非地則無所容居具

取之地凡此皆因地而成故曰具取之地而市者天地之財具也求天地之財不登山不入海於市求而得

之故曰天而萬人之所和而利也和謂交易也萬人因市交易而得利正是道也言市正

民荒無苛人盡地之職一保其國欲理蒸人無得苛虐但使盡地之職自蒸齊而保國也各主

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其德如此則九軍之親自營也關者諸侯之陳隧也謂陳隧而外財之門戶也

於關者勿征於市征於關謂行商征於市者勿征於關征於市謂坐賈虛車勿

索索虛車益其煩擾徒負勿入徒負貨既寡故勿令入其征以來遠人謂出入於關者身之十六

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

皆置關並同此令

身外事謹則聽其名

外事既謹而從令則



當聽其名之真偽也視其名視其色既知其名又須視其色之是非是其事稽其德既知其色又須

是正其事以既知其德又觀其外以校量之觀其外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其厚國則不惑行之職也無國

校察行則困厚蓋非因而不生故曰以困貌德問於邊吏曰小利害信小怒傷義邊信傷德

邊人失信故傷德也厚和構四國以順貌德敦厚而和可以構結四國四國后

鄉四極既結四國然後向四極而撫安之令守法之官日行又令守法之官日行邊鄙與關塞度必

明失經常其巡行之時必明其制度無得失於經常

謀失第二十五

管子卷第九炳而悅反

管子卷第十 唐司空房 玄齡 注

戒第二十六所以陳桓公 地圖第二十七 參惠第二十八

制分第二十九 君臣上第三十 內言九

桓公將東游問於管仲曰我游猶軸轉斛言我之游必有所歸猶軸之轉載斛石

南至琅邪司馬目亦先王之游已何謂也春游而南行故司馬正今之為先王之游公未

達其意故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當原察之秋出補人之不足者謂之夕秋為西成尚有夫

師行而糧食其民者謂之三師行無成功空費糧食如此者必三從樂而不反者

謂之荒先王有游夕之業於人無荒三之行於身桓公退再

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門庭千里必

應故曰無翼而飛同舟而濟胡越不患異心無根而固者情也知其情也故曰無根而固無方



而富者生也

生全則萬方輻湊生盡則毛不振故曰無方而富也莫知生所在故曰無方也

公亦固情謹

聲以嚴尊生

言當固物情謹聲教嚴為防索以尊其生

此謂道之榮謂此三者順道而光榮桓

公退再拜請若此言也

若順

管仲復於桓公曰任之重者莫如

身

萬事萬行非身不舉故曰重任

塗之畏者莫如口

福機之發榮辱之主故可畏也

期而遠者莫

如年

鴉子曰聞期願實寡故曰遠期也

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

非禮勿視聽故曰當物

是故聖人齊滋味而時動靜

所以養其生御正六

氣之變

所以循其變也六氣即好惡喜怒哀樂

禁止聲色之淫

所以成其德

邪行三乎體

違言不存口

體無邪行靜然定生聖也

仁故不以天下為利義故不以天下

微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

不以道輔君而代王者非仁也

義故七十而

致政

老而不致政貪冒者耳非義也

是故聖人上德而下功尊道而賤物

物謂名利

之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

而后可以為天下王

道德為量何懼之有

所以謂德者不動而疾

德必冥通故不動而疾不相

告而知

不出戶漏以知天下

不為而成

無為而無不為

不召而至是德也

相求如此者

可謂至德也

故天不動四時云下而萬物化

天常無為故曰不動然四時云下故萬物化云

君不動政令陳下而萬功成

君亦常無為故曰不動然政令陳列而下故萬物成也

心

不動使四枝耳目而萬物情

交多親謂之知人

以其知人故能交寡而親多

寡事成功謂之知用

以其知用故能事寡而功

成聞二言以貫萬物謂之知道

以其知道故能聞一言而得物貫也

多言而不當

不如其寡也

反修於其身心曼

故曰狗不以善吠為良人不多言為賢

博學而不自反必有邪

博學而不

行孝弟者仁之祖也

仁從孝弟生故為仁祖

忠信者交之慶

忠信者交之慶

行孝弟者仁之祖也

仁從孝弟生故為仁祖

忠信者交之慶

忠信者交之慶



也有忠信之心故能慶交友之善內不考孝弟言不仁外不正忠信言不友澤其四經

而誦學者是二其身者也四經謂詩書禮樂既無孝弟忠信空使四經誦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多集焉故於此弋也管仲隰明朝公望二

子施弓脫鈞鈞所以杆弦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

下非皆二子之憂也二子不能為明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

親合容而遠有德疎賢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遂道管

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可以王也此非臣之言也君之教

也此雖臣言必君用之然後成教故曰君之教於是管仲與桓公盟誓言為令曰老弱勿

刑叅宥而后弊老弱犯罪者無刑之必三宥宥而後斷罪三宥即周禮三宥一曰不識二曰過誤三曰悼耄也關畿

而不正市正而不布布謂錢也即其物而正之不必分錢山林梁澤以時禁發而

不正也獮祭魚然後入澤梁於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傅施城施城楚城名謂附至其下

三



北伐山戎出冬菘與戎叔布之天下山戎有冬菘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鼎饋食言其

饌也中婦諸子謂官人盍不出從乎君將有行之號君將有行

何不出乎官人皆出從公怒曰孰謂我有行者官人曰賤妾聞

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今汝言乃能至於此謂能知我謀也吾是

以語女吾欲致諸侯而不至為之奈何我欲諸侯之至而乃不至今欲令其至如何乎

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出與人相持

而接未嘗得人之布織也意者更容不審邪官中既少織絰之事又不得外人之

布織言此者既昧於人事不當訪以軍謀蓋託不知以此止君之行也故言更當容我思其不審之事明日管仲朝公告

之管仲曰此聖人之言也君必行也謂中婦諸子止君不行此合聖人之言也故令君行之

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不受雖然不可以為政其為人也好善而惡惡

已其已猶太也言憎惡惡人太甚見一惡終身不忘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

者也以善勝人亦生勝已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明乎若其知之則事鍾於己將不勝任而敗明能有所不知故

君不二其心亦不忘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

司朋能不干預而強知此所謂於國有所不知政公又問曰不幸而失

仲父也二三大夫者其猶能以國寧乎管仲對曰君請矍

己乎矍己謂有所驚懼而問未止也鮑叔牙之為人也好直實毋無之為人也

好善寤戚之為也能事孫在之為人也善言公曰此四子

者其孰能一人之上也寡人并而臣之則其不以國寧何也言

子皆有超絕之材無人能過其上對曰鮑叔之為人好直而不能以國

誣不能為國以寤胥無之為人也好善而不能以國誣寤戚之

為人能事而不能以足息寤戚善於農植貪於積孫在之為人

善言而不能以信默其所陳善既見信用尚不能默凡此四子臣聞之

消息盈虛與百姓誣信然后能以國寧勿己者朋其可乎朋

之為人也動必量力舉必量技言終喟然而歎曰天之生朋

以為夷吾舌也其身死古焉得生哉言朋亦將隨已早三不得久

然夷吾所以稱聖也管仲曰夫江黃之國近於楚為臣死乎二國既近於楚

必私之私之而不救也則不可救之則亂自此始矣楚既私二

難齊必不救一為不救則不可救此桓公曰諾管仲又言曰東郭有

狗噬嚙且暮欲齧我猴而不使也今夫易牙子之不能愛將

安能愛君君必去之公曰諾東郭之狗喻易牙其人愛忍同於狗矣

牙終能三國滅家此管子又言曰北郭有狗噬嚙且暮欲齧我猴

而不使也今夫豎刀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嚙且暮欲齧我猴而不使也今

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弃而事齊則所

望不只千乘也其意必得齊國然後稱所



也望君必去之桓公曰諾管子遂卒卒十月隰朋亦卒桓公去  
易牙豎刁衛公子開方五味不至於是乎復反易牙官中亂  
復反豎刁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  
內與豎刁因共殺羣吏而立公子無虧故公死七日不斂九  
月不葬孝公葬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

凡兵主者必先審知地圖輻輳之險謂路形若輻而又輻曲縱  
氏東南有輻輳道是也濫  
車之水其水深涉  
能泛車名山通谷經川謂常  
川也陵陸丘阜之所在苴草  
林木蒲葦之所茂苴草謂其草深  
茂能有所覆藏道里之遠近城郭之大小  
名邑廢邑困殖之地困謂其地境墾不可種藝  
殖謂壤田可播殖者也必盡知之凡此皆兵  
主所當知

地形之出入相錯者盡藏之藏謂苞  
蘊在心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麁器  
之功苦盡知之此乃知形者也形謂兵  
之形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明智  
能三

者合故謂  
之參具故將出今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

獨斷於心故  
其臣不能議論功勞行賞罰不敢蔽賢不敢蔽賢  
隱賢能有私行用貨  
財供給軍之求索言相室或用私財供軍  
求若實嬰李牧之爲也使百吏肅敬不敢  
懈怠行邪以待君之令相室之任也繕器械選練士爲教服  
士服習設教令使  
士服習連什伍使其什伍各相  
鈞連有所統屬徧知天下審御機數此兵主  
之事也

參患第二十八

大強亦有患太弱亦有患必參  
詳強弱之中自致於無患也

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罪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去亡必構  
鄰來伐故羣臣朋黨則宜有內亂羣臣朋黨則狗變為虎篡故曰  
有外難也羣臣朋黨則宜有內亂殺常因是生故有內亂也  
猛毅者伐懦弱者殺也君之所以卑尊國之所以安危者莫  
要於兵故誅暴國必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要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刑禁邪邪必內侵故地虧  
以刑而欲禁邪則國必亂矣無刑禁邪邪必上侵故國亂故凡用兵之計三  
驚當一至驚謂耀威示威能驚敵使懼三至當一軍師之三至可當一軍之用

軍當一戰

軍之三用可成一戰之功

一期之師十年之蓄積殫

師行一期能盡十年之蓄積

一戰之費累代之功盡

傾國一戰能盡累代之功

今交刃接兵而后利之則

戰之自勝者也

交刃接兵必本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拔者也

主人食子爨骸攻者必智窮力竭財殫士喪城雖未攻先

已自拔凡此皆庸主之師非善計者

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

小征謂誅暴國大臣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

謀也故計必先定而兵出於音計未定而兵出於音則戰之自

敗攻之自毀者也得眾而不得其心則與獨行者同實

不得其心

則叛亡至故與獨行同實也

兵不完利與無操者同實甲不堅密與伐者同

實

伐謂無甲單衣者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

短兵待遠矢與坐而待死者同實

遠



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子人也士不可用者以其將

子人也將不知兵者以其主子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心一器謂師之器其器既成

下不敢生二器成驚夫具而天下無守城二器謂軍之器其器既成

心與戰也三器成游夫具而天下無聚眾三器謂一國之器其器既成

而禦也所謂無戰心者知戰必不勝故曰無戰心所謂無守城

懼而自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

凡兵之所以先爭謂欲用兵所當先聖人賢士不為愛尊爵有聖

士則以尊爵加道術知能不為愛官職有道術智能則巧伎勇力

之而不愛惜也

短語三

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死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大勝故小征千里徧

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與眾而征已國與敵國皆當知之故徧知千里築堵之墻

十人之聚日五間之間謂私候之假令築一堵之墻或十人聚作主者猶日五候之沉戎事之大可以不徧知哉大征

徧知天下大征謂以天下之眾有所征伐天子以天下為家故徧知天下也日一間之散金財用聰明

也夫動眾當令主者日一間候之其間候之也故善用兵者無溝壘而

有耳目溝壘防禦小耳目視聽遠兵不呼嗾不苟聚不妄行不強進呼嗾

則敵人戒苟聚則眾不用無事徒聚眾必不用若周幽之僞昏也妄行則羣卒困強

進則銳士挫故凡用兵者攻堅則朝朝卒固之名也所攻既堅則朝而難入乘瑕則

神瑕謂虛脆也所乘既脆雖然瓦解故若神攻堅則瑕者堅所攻雖堅能令脆者乘瑕則

堅者瑕所乘雖脆却為堅者故堅其堅者瑕其瑕者謂強卒攻堅

則以士卒脆弱故



屠牛坦朝解九牛而刀可以莫鐵莫猶則刃游閒也刃游理閒

故天道不行屈不足用兵者必順天道若及天道之不行必屈竭而不足從人事荒亂以十

破百敵國人事既荒且亂故十可破百器備不行以半擊倍敵國器備不可施行故此雖半可以擊彼之倍

故軍爭者不行於完城池行謂先規之也欲以軍爭而行其城池彼則知而備之也有道者不

行於無君規彼無君亦恐知而有備故莫知其將至也既不以規以備襲所以不知其將至至而

不可圍莫知其將去也不可圍者必潛而遁故不知其將去楚幕有烏之比去而不可止敵

人雖眾不能止去既不可止雖眾何能止待治者所道富也治而未必富也

有所待而治其道當然未必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比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閒閒謂隔礙不通也人心有疑君不能正故其所與為多礙而不通也

猶揭表而令之止也揭舉也表謂以水為標有所告示也既使舉於表又令止之是亦不一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

君也象法也謂能本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言相希准以為法也若望

參表則邪者可知也參表謂立表所吏嗇夫任事吏嗇夫謂檢束群吏之官

也若督郵人嗇夫任教人嗇夫亦謂檢束百姓之官教在百姓論在不撓謂百姓有

不從教論其罪罰賞在信誠體之以君臣其誠也以守戰信謂



必君臣合體莫不至誠故入  
可以守城出可以野戰也如此則人嗇夫之事究矣吏嗇夫盡

有言程事律謂每事據律而行也論法辟衡權斗斛文刻不以

私論而以事為正辟刑也文刻言據文而舉劾謂論法刑如此則吏

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善者也而戲豫怠傲者不得

敗也吏嗇夫之律既成人皆懼法不敢為非雖有豫怠不得為敗也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

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善者

不慕有過者罰之以廢三之辱俸死之刑而民不疾也過自應罰故不

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

遺其親也去就故人不遺其親也此唯上有明法而下有常事也天有常象懸象著明不改其貞

地有常刑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人

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上之畜下不妄所出

法則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也而外內別也民性因而三族制也三族謂農工商也言因士上下有體內

夫為人君者陰德於人者也君者君

為人臣者仰生於上者也臣者仰

為人上者量功而食之量其功之多少制祿

為人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授祿則民不幸生有勞者必

得祿入則致死以立功不傲倖而偷生也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也者上之所以導民也是故道德出於

君德從制令傳於相相令因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今而是故君人也者無貴如其言

君以言制下無言則下人臣也者無愛如其力臣則宜力事君故言下

力上君言下於君也而臣主之道畢矣是故主畫之相守之畫謂分

授事君既盡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

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

可以考其真偽定其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上之道也專意一心守職而不勞不以職

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

職故有司為人臣者上共專於上則人主失威臣當上供從君之命

不任也今乃專上之權故主是故有道之君正其德以益民而不言智能聰明智能聰

明者下之職也所以用智能聰明者上之道也謂用下之

人明其道下之人守其職上下之分不同任而復合為一體君

元首臣為股是故知善人君也知善則謀慮深遠身善人役也身

則材能可任君身善則不公矣君身善則智淺人君不公常惠於

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

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則敗廣

君審知勝任之臣者也故曰主道得賢材遂百姓治治亂

在主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制而後用故曰官者耳目之制

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

之矯及猶預也矯爲也上預下下及上之事謂之勝下預上事則威

上而矯悖也爲下而勝逆也國家有悖逆反逆之行背逆有土

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爲

人上者釋法而行私則爲人臣者援私以爲公公道不違則

是私道不違者也臣之所以爲公者乃是私也名曰不違公道更是不違私道也行公道而託其私

焉寢久而不知效積也故言效心豈復無積乎效心

之積也其大者有侵偏殺上之禍其小者有比周内爭之亂

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充口故曰婦人能食其意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之情也婦人嬖

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爲而不成也於是乎

外夫人而危太子女寵既隆又挾太夫人之助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衆不敢

踰軌而行矣下有五橫以揆其官則有司不敢離法而使矣

統盡有法度緡統古則君體法而立矣體猶依也君據法而出令

橫謂亂察之官得八人罪者朝有定度衡儀以尊主位正衡衣服緡



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茲之眾以離教為茲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

一縛制所謂同律度量衡也縛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皆眾

從順而有獨逆者眾皆從正而有獨辟者必為順正者所伏也茲偽之人無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

歲之朝布政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具論眾官之法制也相總要者無相

常官所以總統百吏之要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有美

善者用匡於所疑必陳而請之也而君發其明府之法瑞以稽之府謂百吏所居之官曹也立府必有

明法故曰明府之法瑞君所與臣為信者廷壁之屬也又必合其瑞以考之也立三階之上南面而受要君

路寢前有三階要謂百吏之目也是以上有餘日上唯受要故有餘日而官勝其任各理其職故能勝任

時令不淫而百姓肅給言其勤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人而聖王明君

善知而道之者也道猶言也聖王善知道理故言而相告也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應故曰虛設其人在

則通其人亡則塞者也非茲是無以理人非茲是無以生財前茲



是謂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身緒餘以理國家故重道而輕國故君一國者其道君之也道可為君故君一國

王天下者其道王之也道可王故王天下大王天下小君一國其道臨之也其道足以臨國與天下也是以其所欲者能得諸民君之所欲人則順之令得其所惡者

能除諸民君之所惡亦順之而除所欲者能得諸民故賢材遂所惡者能除諸民故姦偽省如冶之於金陶之於埴制在工也廢置之由君若

不能振謂欲殺人以致其理然而嚴威不能振嚴威不能振謂欲與人雖有惠厚之意財不能供將殺之嚴威

實有間也或有聲無實或有實無聲有善者不留其賞故民不私其利善必得賞私利何為有過者不宿其罰故民不疾其威宿猶停也罰

矣如天雨然澤下尺生上尺澤從上降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

明之德先王善牧之於民者也夫民別而聽之則愚別而聽之

之德復合於市人之言是以明君順人心安情性而發於眾

心之所聚聚謂同所歸是以今出而不稽稽留也刑設而不用人不犯

國以民守民也一國同一心然則民不便為非矣為非則失

明君百步之外聽而不聞耳聽有閒之堵牆窺而不見也視

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

夫任人以事者必擇其可不君之舉臣亦猶是也

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

授

人官者亦擇其可不臣之擇事亦猶是也

上以此玄留

擇其可玄留而玄留之

下以此事上

擇其可事上而事之

下交期於正

君有賢臣臣有令主欲求不正其可得乎

則百姓男女皆與治焉

君臣正則百姓

無自為淫僻也

### 管子卷第十

侵

音踐詩云侵與孔甚

### 管子卷第十一

唐司空房

玄齡

注

#### 君臣下第三十

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強者凌弱老幼孤獨

不得其所故智者假衆力以禁強虐而暴人止智者即聖王也為民興

利除害正民之德正人之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

義而順理之極則無盜賊之事始見於人心則無不道矣名物處違是非之分則賞罰行矣

入既反道故以正其善惡之物處其背理之遠則為是非者自分矣是非既分故行賞罰以當其功過也上下設民生體

而國都立矣上下既設人則生其貴賤之禮故國都立也是故國之所以為國者民體



以為國貴賤成禮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

則賈賞而不已則賈致罰則虐罰而無節則虐財賈而令虐所以失其民也是

故明君審居處之教而民可使人從教居治戰勝守固者也居處

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虐

則人無所措手足故不信也是故明君飾食飲弔傷之禮飲食謂享燕而物屬

之者也禮行則物親也是故厲之以八政八政謂法範之八政旌之以衣服衣服所以富

之以國裏謂財貨所苞裹而藏也貴之以王禁禁令行然後知常者之可貴也則民親君可用

也民用則天下可致也天下道其道則至君得君道則天下至不道其道

則不至也夫水波而上盡其搖而復下其勢固然者也言水波勝其勢還復搖動歸下而止此自然之勢

勢喻人懷德而來畏感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

憲而賢人烈士盡功能於上矣千里之內束布之罰束謂帛也布謂錢也

古者罰刑或出錢帛也一畝之賦盡可知也賢人為之視聽故無不知治斧鉞者不敢讓

刑讓猶拒也當其罪敵不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明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所歸故百姓不用也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義侵理則功過不明故有功者危今

侵則官危今侵則法不行故官危也刑侵則百姓危刑侵則無辜受戮故百姓危也而明君者審

禁淫侵者也上無淫侵之論則下無異幸之心矣為人君者倍

道弄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駕於君騰至則比比至則摧四者有一至敗

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合罪罰二

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遂要淫



佚別男女則通亂隔要謂盡止之也言能止淫佚別男女則先雖通亂今能隔阂也貴賤有義倫

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

此五者興德臣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

民也三務謂春夏秋務農人不務三則餓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

事穆君之色穆猶悅也從其欲阿而勝之阿曲也巧言令色委曲從君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

盡智竭力以役其上謂給上之役也四守者得則治易則亂故不可不

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當君此禮正民之道也制禮

謂也此道以正人也古者有三言牆有耳伏寇在側牆有耳者微謀外泄之

之請而資游慝也謂所請既從外資游說為姦慝者也沈疑者得

民者也前貴而後賤者為之驅也所驅役之人前得貴寵今忽論賤然賤者必思貴常伺君以與禍故

謂之伏謂之伏明君在上便僻不能食其意便僻者不能諂君以得意故目不能食其意也刑罰

亟近也既不能得君意故刑罰數也大臣不能侵其勢不能侵比比黨者誅明

也君明故比為人君者能遠讒諂諂廢比黨淫悖行食之徒行食

無爵列於朝者此止詐拘女奴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之左右也左右與君和之也是以中央



之人臣主之參左右之人在臣主之間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

急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

於下有能以民之財力上陷其主而可以為勞於下用上財力以陷主

可加則為上者危矣勢既凌君故爵制不能加也先其君以善者侵其賞

而奪之實者也先君行善則是侵君之賞奪君之富實也先其君以惡者侵其刑而

鬱令而不出者幽其君者也鬱塞也君之令而不出行者將欲幽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實寵者從此數之因也

賢主也能通於天道人情者可以為主其不能通但寵貴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令人為之而不自預此謂君也是

以為人上者患而不勞也百姓勞而不患也君臣上下之分

素有謀慮之患無別謂上患而不勞也則禮制立矣是以人役上人謂百姓百姓勞其身供上之役也

以力役明謂臣勳力役用以其明而理職位以刑役心刑法也徒則役心以出法制也此物之理也心

道進退心則度量可不故進退也而刑道滔趕滔謂充也趕謂迫也曲也設法有當不故有合或也進退者

主制君心進退所滔趕者主勞君臣之道主制者圓君臣之道

其事必有方有圓也圓者運運者通謂臣道也方而有常故執而通則和謂君道也圓而不常故通而

執執者固固則信方謂臣道也方而有常故執而君以利和君道和

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之心則容貌動於

外矣正也者所以明其德必正然後德明知得諸已知得諸民從其

理也於已既不夫於人必不妄如此者從理故也知失諸民退而脩諸己反其本也夫

於人必脩己自責如此者反其本也所求於己者多故德行立求已多者必進德所求

於人者少故民輕給之求之少者必薄賦故君人者上注臣人

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

地利足財用也下注謂注意於下地故故能節大義審時節上以

禮神明下以義輔佐者皆得其宜明君之道能據法而不阿上

以臣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重

利也衣食之利故愿而易使愚而易塞塞止也易君子食於道小人食

於力分民食道力不同威無勢也無所立必有勢然事無為也

無所生必有為然若此則國平而姦省矣君子小人既食於道力

則倫等不踰雖有偏卒之大夫不敢有小心則上無危矣國

聽命是以明君立世民之制於上猶草木之制於時也草木必

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

篤於農則財厚而備足上尊而民順財厚而備足四者備體

四正五官國之體也四正謂君臣父子五四肢不通六道不達

曰失四正不正五官不官曰亂是故國君聘妻於異姓設

而備具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

有有二四正五官國之體也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

而備具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



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圍  
茲昭公威私也明妾寵設不以逐子傷義明立正嫡設其貴寵  
子不令承而廢之故  
不傷禮私愛驕執不立倫嫡子者所以傳重也故禮許私愛驕之  
超異可也餘子之勢終不得與之並倫也  
爵位雖尊禮無不行言嫡子爵位雖復尊  
異於須行之以禮也選為都佞冒之以衣  
服旌之以章旗所以重其威也所立之嫡必選其都雅佞好者又以  
美衣麗服覆習之章表旗幟旌異  
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  
故矣故其立相也陳功而加之以德論勞而昭之以法參伍相  
德而周舉之尊執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君明相賢必從說  
如練故無諫死之  
也而聚立者無鬱鬱怨之心聚立謂天下會同也若  
得其所故無怨望也如此則國平而

民無慝矣慝其姦惡  
者以也其選賢遠材也舉德以就列不類無德  
舉有德者以就列位不以無德之人為類舉能以就官不類無能以德弁勞不以傷  
年有德者趨於上列使在有功勞者之前故曰有德掩勞  
苟其德雖年未至而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  
人不可以苟生為幸也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  
妾嫡庶等不分別也主失其體群官朋黨以懷其私則失族矣國三則宗  
族隨之故  
日夫國之幾臣陰約閉謀以相待也則失援矣為國之機臣下陰  
疑而不相親矣故失其援也失族於內失援於外此二三也故妻必

定子必正相必直立以聽官必中信以敬故曰有官中之亂  
有兄弟之亂有大臣之亂有中民之亂中人謂百  
吏之屬也有小人之亂  
五者一作則為上者危矣官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曰稱述各稱述其德己之長而不相讓則亂也中民

亂曰龍言謂以智詐龍言則亂小民亂曰財賈財賈則亂財賈生薄

財不供則禮義息故薄也龍言生慢不重禮質而龍言稱稱述黨偏妬紛生變

此二者或王篡君殺主能為大變也故正名稽疑刑殺亟近則內定矣正嫡庶之名稽

者之黨數取其偏近者而刑殺之如此則黨偏妬紛之變息故內定順大臣以功順中民以行順小民

以務順用其務農也則國豐矣三者各稱其所審天時天時各物地生以輯

民力禁淫務鑄文列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有所徵發必下十五以徵既得其定數下其近

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

官既有年矣則舉其功過而稱德度功勸其所能若稽之以衆

風若任以社稷之任既稱其德又度其功則其材能不可不知矣既知其

考察之如此則皆反其行矣能順而考之或使之益衆以立風化其材能尤高者

或授之以社稷之任者也若此則士反於情矣有能必任之以職

小稱第三十二稱舉也小舉其過短語六

管子曰身不善之患毋患人莫己知言但患身之不善耳丹雘在

山民知而取之美珠在淵民知而取之丹雘與珠各有可用之性

而取之況在於人懷善而不知乎是以我有過焉而民毋過命我身有過為人必知

命者民之觀也察矣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

於家矣人既毀譽則己之善惡審矣故不復問家問故先王畏民之

毀譽必當其操名從人無不強也謂君自行善持名操名去人無不

弱也君既行惡即是持名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故先王畏民無善名

走故聞人共畏之故弃其地而走也故先王畏民則弃之

氣也者所以生全其形目也者所以獨見其運為功用莫



大焉故最  
為利也  
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盛言滿天

下故人重  
我亦託焉聖人託可好我託可惡我託可惡以來

美名又可得乎  
我雖託氣濁而不神所行皆可惡用此相來美名其可辨乎愛且不能為我

能也  
託氣既濁雖令人愛猶毛嬙西施天下之美人也感怨氣不得美名况於惡之乎

於面不能以為可好  
踏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  
所往去於人者皆以惡事以求美名又可得乎

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洩之

虛者實之  
洩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之或實之也管子曰善罪身

者民不得罪也  
成湯罪己故不能罪身者民罪之管子曰善罪身

稱身之過者強也  
稱身之過即是謙受益也治身之節者惠也  
懷智之人然後理身節故曰惠

不以不善歸人者仁也  
不以不善之事歸之於人如此者仁也故明王有過則反之

於身有善則歸之於民有過而反之身則身懼  
過反於身則懼而脩德也

有善而歸之民則民喜  
民得善故喜也往喜民  
善往則人喜也來懼身  
過來則懼身也

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

人以惡聲懼已耳聞而感則心不敢念非懼氣以感目  
人以惡氣懼已目見而感則身不敢造惡以此二者有天

下矣可母慎乎匠人有以感斤櫛故繩可得料也羿有以感

弓矢故彀可得中也造父有以感轡策故激獸可及遠道

可致  
設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人者內

外盡善之  
管子曰修恭遜敬愛辭讓除怨無爭以相逆也  
逆也謂用此恭遜於人也

則不失於人矣  
逆以接人何失乎嘗試多怨爭利相為



不遜則不得其身

苟為不遜身尚不得況於人乎

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

直用恭遜敬愛足以理天下更不須益

小以治一人而不損也

雖復一身用恭遜敬愛理之雖可足其亦不須損也

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

受則理無之則亂也

澤之身則榮去之身則辱

恭遜敬愛身之物澤也故在則榮去則辱也

行之身母怠雖夷貉之民可化而使之愛

夷貉之人殘戾凶暴苟以恭遜敬愛化之可使

生

審去之身雖兄弟父母可化而使之惡

父母兄弟恩情結固苟無恭遜敬愛化之可令生惡

故之身者使之愛惡

是也同是此身有恭遜敬愛則愛無之則惡

名者使之榮辱

是

此身之名有恭遜敬愛則榮無之則辱也

如天地之

故先王曰道

道者貴作變化也

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

恐其不從故以此言抑之

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

曰惟烝嬰兒之未嘗於是烝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官而妬豎刁自刑而

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

務時為事久也蓋虛不長

言三士之忠皆為必

植公曰善管仲死已葬公憎四子者廢之官

覆蓋虛妄不得長掩謂三士皆務為蓋虛者其

言三士之忠皆為必

逐堂巫而苛病起兵

苛煩躁也

逐易牙而

逐善今既逐之而公有煩

味不至逐豎刁而官中亂逐公子開方而朝不治桓公曰嗟



聖人固有悖乎

四子既逐而有四闕故以管仲為悖

乃復四子者處暮年四子作難

圍公一室不得出

置公一室之中而圍之故不得出也

有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

牙堅刀堂巫公子開方四人分齊國塗十日不通矣

既有兵難固國之道

塗行伐十日不得通也

公子開方以書社七百下衛矣

古者群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於衛者也

食將不得矣

作亂欲公之死故不給之食

公曰嗟茲乎聖人

之言長乎哉

見其言長遠

死者無知則已若有知吾何面目以見

仲父於地下乃攫素幘以裹首而絕

機所以覆軀也

死十一日蟲出於

戶乃知桓公之死也葬以楊門之扇

謂用門扇以掩屍也

桓公之所以身

死十一日蟲出戶而不收者以不終用賢也桓公管仲鮑叔牙

齊威四人飲飲酣桓公謂鮑叔牙曰闔不起為寡人壽乎

者酒視今增壽

鮑叔牙奉杯而起曰使公毋忘出如昔時也使管子母

忘束縛在魯也使齊威母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悛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盥焉管子對曰夷吾之

所能與所不能盡在君所矣君胡有辱令

言已能不盡皆之於君無所隱藏今何勞

辱君今而令危使已言之乎

桓公又問曰仲父寡人幼弱悛愚不通四鄰諸

侯之義仲父不當盡告我昔者有道之君乎吾亦盥焉管子

對曰夷吾聞之於徐伯曰昔者有道之君樹其山川宗廟社稷

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

富固其武臣宜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今

以為法式鄰國以幣帛來聘當取之以懷來有德其此亦可謂昔者

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晚矣焉管子對曰

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脩而行之自可為理何須聞於惡事乎以此抑桓公欲觀其意也桓公曰是何言邪以繙緣

繙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且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宮室高其臺榭良臣不

使讒賊是舍舍止也謂止讒賊於其旁與之近也有家不治借人為圖言自不能理其家借他人

政令不善墨墨若夜其言昏闇之甚也辟若野獸無所朝處野獸各生不相統屬故無朝處也不脩天道不鑒四方有家不治辟若生狂狂惑者失其性不分

善惡衆所怨詛詛視之也希不滅三進其諛優繫其鍾鼓流於博

塞戲其二其所接遇諸其良臣教其婦女唯與婦女為教從也僚獵畢弋暴遇

諸父父惟以凶暴馳騁無度戲樂笑語式政既輕刑罰則列法式之政既已輕曲至於刑罰惟益酷烈內削其民以為攻伐反以削生為伐功也辟猶漏金豈能無

錫漏金則江海不能備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實事左右實事君

知則仕不知則已若有事必圖國家徧其發揮良臣皆親其所有必能於國家

及其發又普徧之也循其祖德辯其順逆推育賢人護慝不作事君有

義使下有禮貴賤相親若兄若弟忠於國家上下得體居處

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諂其君不諱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望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三已執事候說以進於君直擬全生無求於去也遂進不退所謂知進而不退假寵鬻貴假因也因君之寵於能鬻其貴其貨賄卑其爵位不令人未必能貴其爵位但尊其貨賄而已進曰輔之退曰不可君則言已能為輔弼退而私議則曰君不可輔以敗其君皆曰非我由斯之人不肯故君有敗不仁羣處以攻賢者小人所懼者君子故其羣處常有陷賢之見見賢若貨其見賢人無矜恤之心若求貨然見賤若過其見賤人無矜恤之心蕭然不顧若行者之過貪於貨賄競於酒食不與善人唯其所事人有曲而事已與之交也倨敖不恭不友善士讒賊與

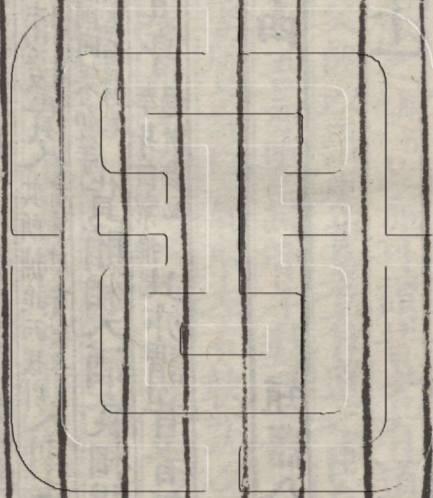
鬪不彌人爭其人見爭則恣令鬪無彌解之心唯趣人詔人有制命不問可不則向而順之言其佞說憊憊面於酒行義不從從順也不脩先故變易國常擅創為令迷或其君生奪之政生猶奪政况於死後乎保貴寵矜懼寵而矜夸者矜則保依而貴重遷損善士善士則遷改而損弄之捕援貨人其所捕追而援引者唯財貨之人入則乘等出則黨駢其賄之人與之同國則同乘而等至其出也又用黨而駢並貨賄相入酒食相親俱亂其君君若有過各奉其身奉身自繫推過於君也此亦謂昔者無道之臣桓公曰善哉

正言第三十四

短語八闕

管子卷第十





管子卷第十三

唐司空房

玄齡

注

侈靡第三十五

侈靡第三十五

短語九

問曰古之時與今之時同乎曰同天地四時既無所易故曰同其人同乎不

同乎曰不同古淳而今澆古質而今浮故不同也可與政其誅言今雖不同古可為政誅其不法以復古

倍堯之時混吾之美在下其道非獨出人也倍帝倍也言二帝之時比屋可封美俱在

下其能若此亦言非有出人之道備古而已觀同也

山不同而用拔譚不弊而養足山無草木目童

良牛馬之牧不相及各自定則不相及也良天子故平以其自養之餘應天子之食須天下半有時而賦曰

出百里而來足行者不出百里而來者所求足故也故卿而不理靜也雖立公卿不理其事以人靜故

其獄一蹻腓一蹻屨而當死諸侯犯罪者令著一隻屨以取之可以當死刑今周公斷

滿稽斷首滿稽斷足滿稽而死民不服非人性也蔽也今周公謂時所



用法也稽考也罪滿而斷則從而考之首滿其罪者亦從而考之應斷足所罪滿者又亦從而考之凡此欲以為慎審也罪定者死之然人尚不服其罪豈人性之然也地重人載毀敝而養不足事未作而民興之載生也今地利

既重人之生植穀物君則從而毀奪弊盡之所是以下名而上實也謂以養有不足人既精於本業故競起而事未作聖人察人之本游但有農作之名不得自用而實皆歸於上也

聖人者省諸本而游諸樂聖人之本游倍竟以前大昏也博夜也夜謂暗昧之行也令人至至於問日興時化大昏者則以博為夜事故也

若何謂度時興化其理若何也莫善於侈靡侈靡謂珠玉之用也管氏以為珠玉者不重不重則強者守之以招入故飢不可食寒不可衣然時共貴之君若

度時興化莫若重珠玉以為侈靡貴而賤之無用謂珠玉可賤而虧故賤粟米而如敬珠玉好禮樂而之若此則人之賢不肖可刑也

如賤事業本之始也言粟常人賤之賢者貴之如常人之敬珠玉末業實未業若此者常人之賢人之賤之今則賢者之好禮樂如常人

珠者陰之陽也故勝火珠生於水而有光墜故為陰可謂務本之始之陽以向日則火烽故勝火玉

者陰之陰也故勝水玉之生於山而藏於山故為陰其化如神言珠玉如神也火故曰故天子臧珠玉諸侯臧金石大夫畜狗馬百姓臧布帛

不然則強者能守之智者能收之賤所貴而貴所賤粟米可

之珠玉可之珠玉可不然則寡獨老不與得焉均之始也君不貴而藏之則利

獨無所與之今藏之者所積於強智雖務政與教孰急政者立法以齊物教者訓

曰夫政教相似而殊方若夫教者標然若秋雲之遠動人心誘以感心用一者何先也管子

之悲標高舉貞欲雲棲俊有愁悴之容高置且遠能生人之藹然若夏

之靜雲乃及人之體鵬然若藹之靜藹油潤自鵬然和順自夏雲之

靜喻教者涵之溫辭而強深者感服之動人意以怨蕩蕩若冰水教者

靜喻教者涵之溫辭而強深者感服之動人意以怨蕩蕩若冰水教者

必備之教者若夏雲之順適故其人使人思之入既可思辟之若秋雲之

始見賢者不肖者化焉教者既若秋雲始見而哀憐之又若夏雲之

而待之愛而使之若樊神山祭之既後聖化人則勤而束待愛之而

而祈福賢者少不肖者多使其賢不肖惡得不化賢與不肖皆教

者也賢者少不肖者多使其賢不肖惡得不化賢與不肖皆教



不化 今夫政則少則即皆從教則人無所犯若夫成形之徵者也去

則少可使人乎欲成太平之形以知其徵驗者全用貧與富何如而

可之問貧富曰甚富不可使甚富則驕甚貧不知恥其貧則濫竊水

平而不涸無源則竭平而不涸謂水也雲平而雨不甚無委雲

雲則逮已平雲少雨又無委雲以助之其政平而無威則不行此則

者威以雨必逮已上二事為下有比例親左有用無用則辟

之若相為有非怨雖曰當有所親而用親之理解左則有為用者不為

親之無其愛深漫賢智不盡力親左有用無用則辟

益也能懷怨以敗國故而祀譚次祖犯詛渝盟傷言譚近也國敗祀之

日危本不稱也詛渝盟傷敬祖禰尊始也祖禰人齊約之信論行也詛盟欲為整

所以論言之罪尊天地之理所以論威也天地以秋冬肅殺雷震電耀為威薄

德之君之府囊也凡尊始論行論威為政者所當行德必因成刑而

論於人此政行也可以王乎必因王事之成刑論考於人事此為詰問

用之若何問用政必辨於天地之道然後功名可以殖天地有尊卑

明之然後可以立功名也辨於地利而民可富通於後靡而士可戚戚親也貴

士故士可親也君親自好事謂好為強以立斷強立其志百姓不天厲厲發六畜遮

使人君壽以政年君以所壽考由為政百姓不天厲疾也六畜遮

育五穀遮熟兼也然民力可得用入俱富而力鄰國之君俱

不賢然後得王若俱賢則不可得俱賢若何問曰忽然易卿而

移黜不肖立仁賢忽然易事而化取新變而足以成名革當而承弊而

名勸之承先代之弊并而成慈種而民富慈慈以勉應言待感與物

俱長應物而後言循感而後動所謂應故日月之明所謂與日應風

雨而種風時雨若則以天之所覆地之所載斯民之良也君人者德

無物有生莫能君禮不失故也不有而醜天地非天子之事也不有上事而又醜

論故曰人之良天地之化此非天子



之民變而不能變是稅之傳革稅柱也革皮也稅之附革則外革而內不革也今人變而

君不能變亦外革而內不革之類故取喻焉有革而不能革不可服可革而不革則人有輕君之心故不服也

民死信故在信也諸侯死化變通之以盡利不化則利竭故死請問諸侯之化

弊也弊謂久行信也諸侯死化言國之弊則家也者以因人之所重

而行之非人所重則當革也吾君長來獵君長虎豹之皮君好虎豹皮故來獵用功

力之君上金玉幣君上用金玉為幣故用功力好戰之君上甲兵甲兵之本必

先於田宅有田宅然可以充甲兵之賦今吾君戰則請行民之所重飲食者也

侈樂者也民之所願也足其所欲贍其所願則能用之耳君之於人

必足欲贍願然後可用也今使衣皮而冠角食野草飲野水孰能用之言士既

不能君之傷心者不可以致功謂富者奢靡而有餘貧者窘悴而不足則傷心矣傷心則無聊而苟且故不能致

功故嘗至味而罷至樂謂富者先奏至樂及食至味而罷之而雕芻然後瀰以灼之

雕療力道反然後爨之皆富為也丹沙之穴不塞則商賈不處丹

究而求利故不處也富者靡之貧者為之富者所以得成此侈靡則重并貧者而為之也此百姓之忌

生百振而食非獨自為也百姓既為富者所兼則息於作業故能生此富者之靡富成此至味亦以百姓振起之故

也豈富者能自為乎為之文田化用今欲為此文田富之法當變化富者之用也其臣者子而奪之臣

先少與而後多奪之也富者今欲化之使貧或先少與而後多奪之也使而較之既使之多所費徒以而富之或空言

今得富且取其物終之也父擊季而伏之或加父罪而擊之子必伏而破產以贖父也子虛爵而騎之或

與爵名而無其位以騎此人今有所費用也收其春秋之時而消之富者先貯物以射春秋之利今則官自收而消

也有雜禮我而居之或有費用財物雜禮於我若此者順其意而居之時舉其強者以譽

之富而又強則為之作聲譽或今有所統率強而可使服事服行也強者三辯以辨辭其有服事事成辯以辨辭辯明

者則令辯辭辭智以招請富而多智則使招來而請謁也廉以標人富而清廉則使為人標式堅強以乘

六廣其德以輕上位若不能堅意強力以乘上之六者可以廣其德又可以分其上之任故位輕者也不能使之

而流徙此謂國亡之郊若不能使任上之六者乃流移而徙之斯亡國之郊也故法而守常謂古法得

其法者則守常故而不率也尊禮而變俗流遁之俗則當變之上信而賤文文虛而寡用故賤之好綠



而好駟子嗣反緣即指也駟馬之壯健者法惡者必亂故棄之喻蓋人之雄亦亂國當絕此謂成國之法也

為國者反民性然后可以與民戚戚親也反者具也順其性彼必敗亡若能反之然後有成可與之親

也民欲佚而教以勞勞致於冠難則有功民欲生而教以死死致於冠難則有功也勞教

定而國富積時故也死教定而威行致死則莫敢當其鋒故威行也聖人者陰陽理

者傷其文精盛則神滅也化之美者應其名實應其名故化美也變其美者應其

時事應其時故變美也不能非其端者苗及之來事之端不知其先者常失於幾故累及之也故緣地

之利緣順也承從天之指指意也當承順天之意也辱辱猶逆也逆地天開

國閉辱若能開國以納善言則辱可開也知其緣地之利者所以參天地之吉綱

也知能順地之利則能參天地之吉綱承從天之指者動必明辱舉其死者與其笑

人同遊天舉事故與笑人同也公事則道必行公事則無拂故其道必行也開其國門者玩

之以善言有善言可玩故開國以納之也奈其卑辱亦既有辱當奈之何雖有卑辱爵祭神以謝過耳知神

次者操犧牲與其珪璧以執其罪常令巫祝知神之次秩者操性罪也家小害以小勝大祭祀之費家雖有小損及珪璧執罪爵以禱神而謝逆

又當負中心無所專固有善則從無失外事之時也辰時也而復畏強長其虛其有強大於已者則當長其謙虛之心而

百姓誰衍敖胡以備之謂寇有臣國門以塞百姓敬言齋而誰可放赦者事至於此如何救而可擇天下

之所宥謂王不天下之所疾者擇鬼之所當謂為神所福助者也擇人天之所戴謂為人所戴也

而亟付其身此所以安之也雖有寇賊無若我何故安強更

短而立齊國之若何謂寇賊既持強弓又執短兵列陣而立必攻齊國若之何樂之此亦公問之辭高子之

名而舉之高舉其名則歡悅也重子之官而危之與之重官則不避危也因責其能

以隨之猶賊則踈之母使人圖之責和其能隨而在之則自課厲而無所顧望啓寵納侮使人圖之也

猶踈則數之母使人曲之因不寵任而踈已者則數加恩意以悅之無使人見怨陰謀曲求已除者也此所

以為之也撫人若此可以禦上強直短立之冠也大有臣其大將反為害謂大臣富有既臣且甚大

大有臣其大將反為害謂大臣富有既臣且甚大



甚大則逼君言我且欲吾欲優患除害將小能察大為之奈何寬優此欲

故將反為害漸除其害每見其小能則察知其潭根之母伐譚深也此以大樹喻惡也

大欲為此事如何亦公之問辭也無若大樹深根不可伐大固事之母入既未能誅且固事之深薰之母涸劉薰謂操

未可卒誅無得入同其惡也不儀之母助儀善也彼為不善章明之母滅當發明不

使涸竭也謂生算殺之心若草木之生榮十言者不勝此

知之無使謂令他事有十毒之雖凶必吉忍而容之屈而事之故平以滿無事

一善不如此一言也凶也惡稔易誅吉也而摠以待有事而為之若何摠謂收積也故使國家從故平安之時滿

積者立餘食而侈美車馬而馳多酒醴而靡積謂實而積

也積者富而侈食美車多醴財有所雖復千歲常令自食其千歲母食此謂本事財無使外則富者之

散因其散而收之財可得而收縣人有主縣謂繫屬也言欲繫屬人此治用官既積財人

以理其然而不治積之市謂不取官財以理其用翻乃一人積之下一人

積之上此謂利無常財既入市則公私共積之上雖積百姓無寶以

利為首百姓無他寶唯一上下准利所處利積多者百姓利然後

能通通然後成國無利而不通利靜而不化則從而歸之也觀其所出從而移

之利而不化者則由所出視其不可使因以為民等等謂率而齊之

非有文武之材又不任作役若此不可使謂其人擇其好名因使長民其有好虛譽之

者使之率興利之久而濟之也名者則擇之使功未成者不可以獨

名積財之功未成事未道者不可以言名成功然後可以獨名

衆共言此則無獨與之名事道然後可以言名然後可以承致酢既有獨名又有言

承君之人有名先其士者之為自犯自先之是為自犯其過也後其民者之

為自贍人能興利亦當先之充國今乃輕國位者國必敗輕國位則有

國敗後之是自為其贍不憂國也母仕異國之人是為經

也異國之人所謂非我族類者也今母數變易是為敗成數變易則事繁

而仕之其必異此所有國之經也而無功故曰敗大臣得罪勿出封外是為漏情母數據大臣之家而飲酒



是為使國大消飲酒於臣家則威權移焉物三堯在臧於縣返於

連比若是者必從是雖使三堯在臧但懸其物而不散施之辟之若尊譚未勝其本三派而下

是露敗而三平露即與之也謂延也雖堯守歲不施必三猶如尊位將反而不平令苟下不治凡始理

先能平令今既不平謂延也雖堯守歲不施必三猶如尊位將反而高下者不足以相待自處其高欲下待此謂殺事

立而壞何也兵遠而畏何也此謂殺君之事其事既立而後壞民已

聚而散何也無道故輟安而危何也神不祐故也功成而不信者

殆兵強而無義者殘不謹於附近而欲來遠者兵不信欲來

必謹於附近略近臣合於其遠者立略近臣合於其遠者立略置為不繁也言於近則略之

功三國之起毀國之族則兵遠而不畏先自疎國之宗族漸以至三

威息故不量國之國小而脩大仁而不利猶有爭名者累哉是也小好脩遠

大雖復行仁不遇其利不如小好脩遠是以猶與他國爭名是者必相累而揚樂聚之力以兼人之強以待其

害雖聚必散好自勉以聚力欲兼他人之強用此大王不恃眾而自

恃百姓自聚供而後利之成而無害大王置父為秋所攻乃去幽之

失扶老携幼而從之一年成也二年成都三年五倍其初言大王雖有眾不

恃但自恃其德故百姓隨而聚之供其所須而利之遂至於成功而無危害

也言自疎疎戚而好外企以仁而謀泚賤寡而好大此所以危言自疎

交外人雖企慕於仁而所謀多端漏既賤且寡好為迂大凡此皆危敗之道也眾而約謂與眾為實取而言

讓謂實取危彼物行陰而言陽於行實為陰密利人之有禍謂

禍而謂實取危彼物言人之無患言乃為無患吾欲獨有是若何凡此獨君之事

如自眾而約已下公問之辭是故之時陳財之道可以行令也利散而民察必

放之身然後行於下人則察而知之置之於身勿令下知然後可以行故

置之言也公白謂何行之長喪以黜其時長喪以黜其時興廢也吾喪者毀曆之息謂

重送葬以起身財習為精厲庶事不忘故能起身之財一親往一親往

一親來所以合親也謂一親往死一親來生此謂眾約人皆親教之重



曰衆要問用之若何問用巨瘞培所以使貧民也瘞培謂瘞中埋

人羸無財力則已有焉故美龍墓所以文明也龍墓高美丈巨棺擲

所以起木工也人習為棺槨則多衣衾所以起女工也習為

則增長猶不盡故有次浮也謂上之理猶有不盡也女浮有差樊樊

也謂龍墓之外樹以蕃其制有瘞藏謂古之葬者或藏以金玉或作此

相食然後民相利守戰之備合矣方喪之時孝子菜蔬或不舉火鄰

親恩情結固至於守戰之時鄉殊俗國異禮則民不涼矣禮殊異則

必誠力齊敵而不能當之矣

故不涼移也

不同法則民不困鄉丘老不通親誅涼散則人不

眺丘大也老者各足於其所不相交通疏散於其鄉則安鄉樂宅享

祭而謳吟稱號者皆誅所以留民俗也皆令安樂鄉宅享祭先租其

或有稱舉號誅他鄉者皆誅之凡此皆欲留止人俗不令轉移斷方井田之數謂分人之地每斷定其

井也乘馬田之衆每百之衆數賦長轂一乘馬四疋制之陵谿立鬼神

而謹祭每大陵深谿皆有靈焉皆以能別以為食數示重本也

祭之君受地與他同故曰若一者君始者謂始為艾若一者從乎殺

與于殺若一者言始受封之君本既無地故取先受君者彼或不與從

始王事者上王者言從者先無封令始王事故父取他上事霸者生

功言重本言諸侯既受地分別上事霸主隨政是為十萬分免而不

爭言先人而自後也馬槍區也十馬謂十里之地每里為一馬故曰十馬若

治功有大小器有精麤尊鬼而守尊鬼謂謹其故戰事之任高功

而下死本事戰士雖有高下之殊食功而省利勸臣無功則臣勸也

而後官禮之司禮各有私昭穆之離先後功器事之



上義而不能與小利上當操大義而主斷不可顧小利而移止五官者人爭其職然後

君聞官爭理職則國治故君名聞於天下祭之時上賢者也謂助祭之時賢者居上為儀而已非能有所益故

君臣掌祭者掌禮以行事所用其智謀或君有故使臣攝之事亦無曠故曰君臣掌也君臣掌則上下均能

行君事故曰上下均者也此以知上賢無益也其亡茲適祭祀之時非不上賢但庸臣亦能行君之事無

損於令主人雖云上賢而不用其智謀與祭時謂空上之而已上賢者亡謂空上之而已

而役賢者昌成故國昌上義以禁暴義者所以除去不宜故禁暴也尊祖以敬

祖祖始也尊立祖廟所以敬始封之君也聚宗以朝殺示不輕為主也謂聚會也小之封宗以朝於君而有

親疎之殺凡此載祭明置載行也言公將為行祭至明而置之使人不知也高子聞之以告

中寢諸子高子齊大夫聞君之將行故告中寢諸子諸侯諸子之居中寢者中寢諸子告寡人舍朝

不鼎饋常禮也朝常鼎饋而食今不然故致之中寢諸子告宮中女子曰公將有

行故不送公言何故不送公也公言無行女安聞之曰聞之中寢諸子索

中寢諸子而問之寡人無行女安聞之吾聞之先人諸侯舍於

朝不鼎饋者非有外事必有內憂公曰吾不欲與汝及若不若

發與汝論此言也女言至焉不得毋與女及若言至謂盡理吾欲致諸侯諸

侯不至若何哉女子不辯於致諸侯婦人無豫於外致故不明於致諸侯之理自吾不

為汙殺之事人布職不可得而衣汙殺言然人必有所許殺除戮者所以伏遠而來近今既為人雖織

不為已用故有布不得而衣言此者欲桓公訐威以伏其侯也故雖有聖人惡用之人者寡也后不用威聖人亦可能用

之幸為死夫不能服三家即其事也能摩故道新道定國家然后化時乎摩謂新其事也故道

謂先王之典刑新道謂度時而制法言能故道以成新道定國家然後可以化時也國貧而貪鄙富首美於

朝市國言國朝貧而邊鄙富饒若此者邊鄙之邑必苞苴財貨好遺朝以市權利也國富而鄙貧莫盡如

市國富財故富鄙輸亡負故貧其取半反也其物莫知盡入於市以市人不虛取故鄙人不虛與故也市也者勸也勸者

所以起本善農者能多致市利則自勸而不怠故能起本也善而未事起不侈本事不得

立後謂饒多也末事不饒多農事不給故本事不得立選賢舉能不可得惡得伐不服用伐

不損用必待賢能百夫無長行可臨也若無賢雖百夫之長無人為之千乘有道不可修也千



乘之國有道以用之則夫紂在上惡得伐不得紂在上位萬人讎之鬼不可備營而伐之也

不伐而不得者也言伐紂者力鈞則與之鈞則戰守則攻野戰城守則固而攻之百芒無葉

千聚無社謂之陋一舉而取天下有一事之時也雖有聚之夫

不立一社以統之如此者為政之陋也故武王萬諸侯鈞引於人人萬諸侯鈞萬民無聽居上位不獨立其功不更共制之若

此者必不緣故脩法以政治道則約殺子吾君故取夷吾謂

替子君之子也其能制緣順故常脩理法制為政不違於道若此者可共謀要殺君子之不當立者吾君所以取夷吾為替者為有此道也公曰

何若問何以獨對曰以同以其德智其曰夕臨可立而待鬼神不

明謂君子不當立者雖夕臨其位危亡可立而待其享祭鬼神之禮又不能明也囊粟之食無報明厚德也

此論桓公之隱雖以囊粟之食遣人不求其報所以明厚德也沉浮示輕財也其散施於人不顧其沉

日沉得報曰得或祭川曰沉浮也先立象而定期則民從之先立法象與人定期人則率服皆順從也故為

禱謂先人禱神祈福祥朝縷綿明輕財而重名縷帛也言每於朝置綿以賞賜賞與所明是輕財而

聖名也公曰同臨所謂同者其以先後智喻者也所謂臣德同若者能先後於君

其愚危難則智謀變而通之請所謂子曰有先後者也鈞同財爭依則說假令財與人鈞同人十

則從服若時十倍多彼萬財化成功而不能識若財萬倍多彼則

故可以成功而則服而從之而民期然后成形而更名則臨矣言人心期以為主

形於以名前所服之人則臨之以為君矣請問為邊若何問所以防對曰夫邊日變不

可以常知觀也邊者兩國交爭發敵何鄰日有變民未始變而是變

是為自亂未變者應機未發且當循常而伺之今人未當變而請問諸

邊而參其亂任之以事因其謀諸邊則四邊也謂參驗知其委變之

此已上公方百里之地樹表相望者丈夫走禍婦人備食謂百里

國都至邊境每於高顯之處樹立其表使遠相望其有內外相備外非

防內內備食以給春秋一日敗曰千金稱本而動春秋種獲尤為農

敗但經一日敗費千金故為國者必當稱本而動也候人不可重也唯交於上能必於邊之辭



使人謂謂候之來入國者候人入國或伺我虛實視我動靜不可  
便重之唯有能與上交必定邊境之辭至國不易者其可重也 行人可

不有私不有私所以為內因也無私則意成故能為國內成事者也 行人使人也若何而可唯不有私耳

使能者有主矣而內事使不出境必有所主其 萬世之國必有萬

世之實無萬世之實不能成萬世之國也 必因天地之道天地之道順以動者也 無使其內

使其外應內而外失外情也 使其小毋使其大棄其國寶應小而大失事之宜大臣國之寶也今

非理使之故曰棄國寶也 使其大貴一與而聖稱其寶使其小可以為道使

則舉輒有成能立聖人之功謂稱其寶矣能則專專則佚使得其能於

功成故俟樂也 緣能踰則緣於踰緣猶梯也謂整緣以為梯凡欲踰越高遠必

矣然則踰因梯而踰矣此喻成功必因梯直欲踰之則不能踰

必有良臣賢佐然後事遂而名立也 能官則不守而不散官謂防衛之國

國之官則不有覆難若無官直欲守之其眾必散也 眾能伯不然將見對伯長也謂材能之主眾

之豪俊之人將來對已以兩雄兩雄者之道也 君子者勉於糾人者也糾謂臣人重謂君也

非見糾者也故輕者輕重者重前後不慈凡君臣所以能相慈

者輕能事重重能制輕然從德慮之心油然而生矣今輕自在凡輕者操

輕重自在重或前或後不相交接否之謂也何慈之有乎

實也臣須君食故 以輕則可使輕而操實 重不可起輕雖重無實則輕不可

起用重有齊重以為國 重者則限輕以為死可以道使輕 毋全祿貧

國而用不足欲全其祿不以與下則賢去而 毋全賞好德惡亡使

常雖曰好德全賞而不與雖曰惡亡 請問先合於天下而無私怨

謂與天下合同人皆樂推故无私怨也 犯強而無私害雖犯於強乃以公義故無 為之若

何對曰國雖強令必忠以義令忠以義雖 國雖弱令必敬以哀

令敬以哀雖弱不免也 強弱不犯則人欲聽矣犯雖輕弱 先人而自後而無

以為仁也先人自後大國之 加功於人而勿得施功而不 所蒙者遠

矣虛蒙貨而區民 所爭者外矣文爭無禮者 明無私交則無內怨

私交則不公而者當而遠之 與大則勝能親與大 私交眾則怨殺夷吾也使君

者夷吾之由故恐眾怨而殺之 如以予人財者不如無奪時如以予人食者不如



毋奪其事不奪其事則各安其業食無不足也此謂無外內之患事故也則外內

之患君臣非有骨肉之親禮義者人君之神也禮義

忘也君尊臣卑萬人且君臣之屬也以義相親親戚之愛性也相親相

親之察同索屬故也索求也君親之於臣子同求其愛使人君

不安者屬屬際也使君不安其位者則曰但不可不謹也臣無愛敬或

不可不謹之也賢不可威威賢則邦能不可留君能當引用之不杜事之

於前易也水鼎之汨也汨汨之事先其未然而社塞之則甚易人聚

之壤地之美也由是地美人死之若江湖之大也人所以為君致死者

無不容納故也求珠貝者不令也君之於人有所簡擇若求珠逐神而遠熱

交解者不處兄遺利君之於人也使勸之若逐神長之若遠熱其逐神

亦遺利而去君之尊嚴夫事左謂人君行中國之人觀危國過君而

弋其能者豈不幾於危社主哉中國謂得禮義之中國也弋取也

道為已用如此則過利不可法故民流神不可法故事之

神之所在故畏敬事之所謂陰陽不測之者也天地不可留故動化故從新天地化日夜不

以天地變不可留停故動化其故以就其是故得天者高而不崩

天變化日新之理故能常係其尊高而不崩壞者也得人者卑而不可勝得人則眾歸之是故

聖人重之謂重人君重之謂重故至貞生至信至貞正也謂正心

言往至紋生綴請急言科巴今空以言往而至自有道信至言

往則較來皆有因而然故曰至自有道不務以文勝情以文勝情不務以多勝少是

能正眾非故多不能勝之不動則望有君子儼然不動旬身行旬身行

平正法制度量王者典器也執故義道畏變也君子執

義以尊於道者畏輕天地若夫神之動化變者也天地之極也

祀神而動化變流弊天能與化起而王用則不可以道山也

起王有天下其所運用則不可以仁者善用智者善用非其人則

常道格之其富饒取類於山也

起王有天下其所運用則不可以



與神往矣非其人尚能用之則明無不用如衣食之於人也不可

以一日違也此者可謂通靈合契契神往來也親戚可以時大也謂時大聚會是

故聖人萬民艱處而立焉人者樂靜而易擾故聖人處立人死

則易云死者無所為不憂生則難合也生者有利欲之心合而故一

為賞再為常三為固然謂一時行其賜人則放賴以為賞類再為之

則以為理國當則人為常謂至此時必當有賞類三為之

然無懷愧之心若小行其賞則人習之久之則禮

義久而一行厚賞則人荷德故無使下當上必行之無使下人每至時

賞而懷恩此禮義之正者也然後移商人於國非用人也下既不希上賞則專意於不擇鄉

而處不擇君而使商人常隨利往來故出則從利入則不守商人

唯從利焉其入國遇家難則商人雖不為國用

恆怯而苟免不為君城守也亦有於國猶山

林也則當容受市塵之所及二依其本市則眾聚喧囂尤多塵埃

而取其利也今使工商二族依之以為

本此亦與物之宜也故上侈而下靡得商賈之利而君臣相上下得商工之用

故依之章

著上下

相親則君臣之財不私藏相親則情公然則貪動快而得

食矣枳棘者所為擁塞也農人貪商賈而動者則徙邑移市亦為數

一其有田邑之人今移於市問曰多賢可云理問多賢之

不食啗者不出其淵樹木之勝霜雪者不聽於天霜雪不能殺

也士能自治者不從聖人能自理者則有餘不豈云哉雖聖人不

能致自斯之外何可云者夷吾之聞之也不欲強能材能之士心不慕不服智而

不牧服則勿養之若旬虛期於月津若出於一明然則可以

虛矣布一月日期津明謂君人之道當若旬之虛而在數自期於未

賢才自至日既至津然後出一明矣如此虛而任數理足自耶人但虛懷接物

亦猶是也而少之如此則必不擇人而予之謂之好人不擇人而取之謂之好

利謂多所愛所愛審此兩者以為處行則云矣謂不

擇取與不擇而取寧不擇而與用不方之政不可以為國謂邪也曲

此以為處身之行則其理可云矣



靜之言不可以為道也。靜謀節時於政與時往矣。凡為節度當合於時所施政教與時

俱不動以為道齊以為行。守正不動以為道齊避世之道不可

以進取。苟避世則晦明藏用若無所能故不可進取陽者進謀幾者應感。顯明其事者欲進而

為謀幾理之動。再殺則齊。一殺尚有冬差必再殺然後可齊然後運

可請也。既齊則天下服故請問歷數之運將降對曰夫運謀者天地

之虛滿也合離也。言歷運之謀宗替相因若天地之有虛合春秋冬

夏之勝也。若無春秋冬夏之變則不能相勝然有知強弱之所尤然後

應諸侯取交。尤殊絕也謂應運而王者必有智而強殊絕於眾若然諸侯之可以取天下之交故知安危國之

所存以時事天以天事神。謂以神禮事也以神事鬼。謂依時而享鬼也故國無

罪而君壽而民不殺智運謀而雜憂為焉。雖用智運謀亦須成以成之故曰雜憂輒也

其滿為感。感則物應其虛為亡。亡則物散滿虛之合有時而為實

實也。滿時為實也時而為動。虛時為動散也地陽時貸。地在陽時假貸萬物精氣以長養也其冬厚則

夏熱其陽厚則陰寒。厚謂過於寒熱冬有極寒夏有極熱是故王者謹於

日至。謂冬夏至也當知二至之寒熱也故知虛滿之所在以為政令。知其寒熱之虛為時令以順之

殺生其合而未散可以使事。時冬時既有肅殺其萌牙內發欲生也然其時才寒合而未有時可以使斷割罪之

將合可以禺其隨行以為兵。謂軍事端初見也謂夏末初秋之時寒涼方至府凝合初見其禺隨此時而行

兵威也。以為兵威也分其多少以為曲政。隨其多少委曲為政請問形有時而變

乎。謂歲年多吉凶之變可知對曰陰陽之分定則甘苦之草生也。陰陽之分定於

形色定焉以為聲樂。酸色青醎色黑青角夫陰陽進退滿虛

時亡其散合可以視歲唯聖人不為歲。言陰陽滿虛散合可視知歲之豐荒也能知

滿虛奪餘滿補不足。聖人善識滿虛之所在故奪有餘者補於不足以通政事以贍民常

誠滿與虛萬人均平故能通。達政事贍足於人使脩常通地之變氣應其所出。謂地見災變之氣應其所出之處設法以

水之變氣應之以精受之以豫。水見災變之氣則當應之以精設法以



備之謂五行之時也其時之氣天之變氣應之以正天見災變之氣唯且夫天地精氣有五不

必為沮謂五行之時也其時之氣其亟而反其重險動毀之進退即

此數之難得者也其為沮敗也或變有形而違反者或遲重滯疑久而不

之數難得去者或發動而有所毀傷者或有乍退者凡此皆災敗此形之時變也謂歲年之沮平氣之陽若如辭靜言欲

平和之陽氣默至而無形替如辭言之靜者餘氣之潛然而動愛氣之潛然而哀胡得而

治動災之餘氣潛然發動愛恰也氣已潛然而哀則氣候

衰時位之觀之得其沮氣衰敗之時伯美然岩有輝伯深思見謂錄

情魂悅而見輝然也脩之心其殺以相待既知災氣之所召則脩德於心以故有滿

虛哀樂之氣也當察災而德之讓或滿故書之帝八神農不與存為

其無位不能相用問運之合滿安臧易之所序五帝謂伏羲神農黃

廣十二歲而聶廣百歲傷神管氏對曰從今之後二十歲天下安

攝其廣又百歲之後天下分崩鬼神之神絕矣周鄭之禮移矣禮移則則周律之廢矣周

法則則中國之草木有移於不通之野者時既戰爭廢於農事稼

之屬移變於然則人君聲服變矣聲謂樂聲眾亂則臣有依馬

之祿依稱也代表則臣富故臣多婦人為政鐵之重反抹金君勿則

者所以為兵器當重之謂下而悲識不重鐵反抹陳於金而玩之者也而聲好下曲食好鹹苦謂聲之下

多鹹苦之味者則人君曰退使婦人為政則百度昏則谿陵山谷

之神之祭更應國之稱號亦更矣更改也國表則神之祀改其所應祭

既作故改其號國視之亦變而取節今變矣觀之風氣古之祭有時而星

或祭星以祈風有時而星煇有祭明星者有時而焜焜熱甚也祭謂

有時而胸胸遠也或遠而為來鼠應廣之實陰陽之數也鼠應也

君之夏人故廣為祈福祥而祭之謂陰陽為物也華若落之名祭之號也言祭時為物作美號

是故天子之為國圖具其樹物也



管子卷第十二

