

管子卷第五

房 玄齡 註

劉 績 補註



八觀第十三

大城不可以不完郭周不可以外通里域不可以橫

道橫通謂從旁而通也閭閻不可以毋闔闔扇也宮垣關閉不可

以不脩故大城不完則亂賊之人謀郭周外通則姦

道踰越者作里域橫通則攘奪竊盜者不止閭閻無

闔外內交通則男女無別宮垣不備關閉不固雖有

良貨不能守也故形勢不得為非則姦邪之人慙愿

禁禦周固形勢不得為非則姦邪之人無從生心而變為慙愿禁罰威嚴則簡慢之

人整齊憲令著明則蠻夷之人不敢犯賞慶信必則

有功者勸教訓習俗者眾則君民化變而不自知也

習俗而善不知善之為善猶入芝蘭之室不知芳之為芳也是故明君在上位刑

省罰寡非可刑而不刑非可罪而不罪也明君者閉

其門塞其塗弇其迹使民無由接於淫非之地既閉

之門又塞生過之塗成罪之迹莫不掩匿如此則自然端直欲接淫非之地其路無由也

是以民之道正行善也若性然故罪罰寡而民以治

矣

行其田野視其耕芸計其農事而飢飽之國可以知

也其耕之不深芸之不謹地宜不任草田多穢耕者

不必肥荒者不必境以人猥計其野猥衆也以人衆

之廣草田多而辟田少者雖不水旱飢國之野也若狹

是則不足以守其地若是而民衆則國貧民

飢以此遇水旱則衆散而不收彼民不足以守者其

城不固民飢者不可以使戰衆散而不收則國為丘

墟故曰有地君國而不務耕芸寄生之君也故曰行

其田野視其耕芸計其農事而飢飽之國可知也

行其山澤觀其桑麻計其六畜之產而貧富之國可

知也夫山澤廣大則草木易多也壤地肥饒則桑麻

易殖也薦草多衍則六畜易繁也薦茂草也莊周曰麋鹿食薦山

澤雖廣草木毋禁壤地雖肥桑麻毋斂薦草雖多六

畜有征征賦閉貨之門也無貨可出若閉門然故曰時貨不遂金

玉雖多時貨謂穀帛畜產也謂之貧國也故曰行其山澤觀其

桑麻計其六畜之產而貧富之國可知也

入國邑視宮室觀車馬衣服而侈儉之國可知也夫

國城大而田野淺狹者不足以養其民城域大而人

民寡者其民不足以守其城官營大而室屋寡者其

室不足以實其宮室屋衆而人徒寡者其人不足以

處其室困倉寡而臺榭繁者其藏不足以供其費共困

所藏不足以供臺榭之費故曰主上無積而宮室美氓家無積而

衣服脩氓家謂民家也乘車者飾觀望步行者雜文采本資

少而末用多者本資謂穀帛侈國之俗也國侈則用費用

費則民貧民貧則姦智生姦智生則邪巧作故姦邪

之所生生於匱不足匱不足之所生生於侈侈之所

以生生於母度故曰審度量節衣服儉財用禁侈泰  
為國之急也不通於若計者若計謂審不可使用國  
故曰八國邑視宮室觀車馬衣服而侈儉之國可知  
也

課凶饑計師後觀臺榭量國費而實虛之國可知也  
凡田野萬家之眾可食之地方五十里績按方一  
本作百可

以為足矣萬家以下則就山澤可矣萬家以下其人  
逐便萬家以上則去山澤可矣萬家以上其人多則  
澤有彼野悉辟而民無積者國地小而食地淺也田

半墾而民有餘食而粟米多者國地大而食地博也  
國地大而野不辟者君好貨而臣好利者也君臣好  
妨農功故辟地廣而民不足者上賦重流其藏者也

其野不辟辟地廣而民不足者上賦重流其藏者也  
上賦重則人故曰粟行於三百里賦重則粟賤故人  
藏流散也

人求則國母一年之積粟行於四百里則國母二年  
之積粟行於五百里則眾有飢色其稼亡三之一者

命曰小凶三分常稼而亡其一時有小凶三年而大  
凶比三年不熟大凶則眾有大遺苞矣時既大凶無  
復蓄積雖相

振濟但苞粟升斗以相遺也什一之節什三母事則稼亡三之一

師法也十一而稅周禮之通法今乃十三而稅無事  
於舊稼亡三之一也績按前作計師後則此師乃  
師後也謂與師後一分則相遠者衆而為三分是十  
分中有三分無事農之人而亡稅三之一矣

稼亡三之一而非有故蓋積也則道有損瘠矣既已

之一又無故積則道行之針三之師三年不解非有

人有毀損羸瘠者也餘食也則民有鬻子矣  
既師亡一三年而不解此當

故也所以人有鬻子者績按別本註什三之稅三  
年不解弛若非蓄積有餘又遇歲凶則民必鬻子矣

故曰山林雖近草木雖美宮室必有度禁發必有時

是何也曰大木不可獨伐也大木不可獨舉也大木

不可獨運也大木不可加之薄墻之上凡此必資衆

故宮室須有度故曰山林雖廣草木雖美禁發必有

時國雖充盈金玉雖多宮室必有度江海雖廣池澤

雖博魚鼈雖多罔罟必有正多之正船網不可一財

而成也必多財非私草木愛魚鼈也惡廢民於生穀

也故曰先王之禁山澤之作者博民於生穀也彼民

非穀不食穀非地不生地非民不動動謂發民非作

力毋以致財天下績按當作夫之所生生於用力

天下所以有其用力之所生生於勞身是故主上用

財母已財從力生故用財不故曰

臺榭相望者其上下相怨也上怨下不供民毋餘積

者其禁不必止民飢貧則為盜衆有遺苞者其戰不

必勝戰士飢則力道有損瘠者其守不必固損瘠則

至故守故令不必行禁不必止戰不必勝守不必固

則危亡隨其後矣故曰課凶飢計師役觀臺榭量國

費而實虛之國可知也

入州里觀習俗聽民之所以化其上君斯作矣人胥

化而治亂之國可知也州里不鬲鬲無限閭閻不設出

入毋時早晏不禁則攘奪竊盜攻擊殘賤之民毋自

勝矣則自從也既不設備食谷水巷鑿井谷水巷井則

放場圃接鄰家子女樹木茂媻非者宮墻毀壞門戶

不閉外內交通則男女之別毋自正矣鄉毋長游什

游宗里毋士舍士謂里尉每里當時毋會同鄉里每

會同所以喪蒸不聚祭名禁罰不嚴則齒長輯睦毋

自生矣鄉里長弟故昏禮不謹則民不脩廉論賢不

鄉舉則士不及行貨財行於國則法令毀於官請謁

得於上則黨與成於下鄉官毋法制百姓群徒不從

此亡國弑君之所自生也故曰入州里觀習俗聽民

之所以化其上者而治亂之國可知也

入朝廷觀左右本求朝之臣謂原本尋求論上下之

所貴賤者而強弱之國可知也功多為上祿賞為下

則積勞之臣不務盡力戰功曰多謂積勞之臣論其功多則居於衆上及行祿賞

翻在衆下故不務尽力也治行為上爵列為下則豪傑材臣不務

竭能便辟左右不論功能而有爵祿則百姓疾怨非

上賤爵輕祿左右不論能而有爵祿則百姓疾怨非金玉貨

財商賈之人不論志行而有爵祿不論志行能使則

上令輕法制毀權重之人不論材能而在尊位則民

倍本行而求外勢彼積勞之人不務盡力則兵士不

戰矣豪傑材臣不務竭能則內治不別矣百姓疾怨

非上賤爵輕祿則上毋以勸衆矣上令輕法制毀則

君毋以使臣臣毋以事君矣民倍本行而求外勢則

國之情偽竭於敵國矣人既倍本求外則國之情偽故

曰入朝廷觀左右本求朝之臣論上下之所貴賤者

而強弱之國可知也

置法出令臨衆用民計其威嚴寬惠行於其民與不

行於其民可知也法虛立而害疏遠謂其立法但能

害疏遠而不行

親近故曰令一布而不聽者存不聽者存賤爵祿而

毋功者富無功者富則然則衆必輕令而上位危

則有無君之心故曰良田不在戰士三年而兵弱

賞戰士不賞則士無戰志故兵弱也賞罰不信五年而破上賣官爵十

年而亡倍人倫而禽獸行十年而滅戰不勝弱也地

四削入諸侯破也離本國徒都邑亡也有者異姓滅

也有其國者異姓之人則宗廟滅君齊之陳氏是也故曰置法出令臨衆用

民計威嚴寬惠而行於其民不行於其民可知也

計敵與量上意察國本觀民產之所有餘不足而存

亡之國也可知也敵國強而與國弱諫臣死而諛臣

尊私情行而公法毀績按一本作公道然則與國不恃其親

謂黨與之國不恃已以為親也而敵國不畏其疆冠敵之國不畏豪

傑不安其位而積勞之人不懷其祿悅商販而不務

本貨則民偷處而不事積聚豪傑不安其位則良臣

出積勞之人不懷其祿則兵士不用民偷處而不事

積聚則困倉空虛如是而君不為變不改常而更化然則攘

奪竊盜殘賊進取之人起矣內者廷無良臣豪傑不安其位

兵士不用積勞之人不懷其祿故也困倉空虛民偷處而不而外



有疆敵之憂則國居而自毀矣居然自故曰計敵與量上意察國本觀民產之所有餘不足而存亡之國可知也故以此八者觀人主之國而人主無所匿其情矣

法禁第十四

外言五

法制不議則民不相私君出法制下不敢議則刑殺

毋赦則民不偷於為善有過必誅則善惡明爵祿毋

假則下不亂其上爵必有德祿必有功不妄假人則

三者藏於官則為法施於國則成俗其餘不強而治

矣三者謂法刑爵也藏於官謂下不得擅其用如此則法施俗成自斯之外雖不勉強莫不從理矣

續按藏於官謂收於君府也

君壹置其儀則百官守其法上明陳其制則下皆會

其度矣君之置其儀也不一則下之倍法而立私理

者必多矣是以人用其私廢上之制而道其所聞既

上之制故統道其所聞遂其私欲故下與官列法而上與君分威國

家之危必自此始矣下謂廢人上謂權臣列亦分也續按言此用私之人自立一

法是下與守法官並陳法上與制法君並操權而分其半矣

昔者聖王之治其民也不然廢上之法制者必負以

耻負猶被也廢法制者財厚博惠以私親於民者正

經而自正矣臣厚財而作福則正也亂國之道易國

之常賜賞恣於已者聖王之禁也賜賞者人君所獨用也臣為君事故

須禁之也

聖王既沒受之者衰嗣君君人而不能知立君之道

以為國本則大臣之贊下而射人心者必多矣越職

曰贊福下者君之事也今臣為之故曰贊臣之作福

所邀射人心必使歸已也君不能審立其法以為下制

則百姓之立私理而徑於利者必眾矣徑謂邪行以

昔者聖王之治人也不貴其人博學也欲其人之知

同以聽令也博學而不聽令秦誓曰紂有臣億萬人

亦有億萬之心武王有臣三千而一心故紂以億萬

之心亡武王以一心存故有國之君苟不能人心一

國威齊士義通上之治以為下法則雖有廣地眾民

猶不能以為安也

君失其道則大臣比權重與權重者相比以相舉於國小臣

必循利以相就也故舉國之士以為亡黨為叛亡之黨也行

公道以為私惠費公也進則相推於君退則相譽於

連

另起

連

民各便其身而忘杜稷以廣其居容受博也聚徒威群蓄  
以成也故國之危也眾上以蔽君下以索民求人附已此皆弱君亂國之道

擅國權以深索於民者聖王之禁也其身毋任於上

者聖王之禁也進則受祿於君退則歲祿於室毋事

治職但力事屬私其所勉力事務王官私君事去之王

官私事則營之君事則去之也非其人而人私行

者聖王之禁也臣既非其人故其人也但修行則不以

親為本簡孝治事則不以官為主邀虛舉毋能進海

功者聖王之禁也交人則以為已賜臣或下交於人

恩舉人則以為已勞為幸國賢恃之仕人則與分其

祿者薦人令仕得聖王之禁也交於利通而獲於貧

窮臣所與交通者皆貧利末輕取於其民而重致於

其君上下取於人輕飾成重削上以附下枉法以求於

民者削上威用附下成恩枉聖王之禁也用不稱其

人家富於其列其祿甚寡而資財甚多者列業也臣

家業富祿寡而資財多聖王之禁也拂世以為行非

上以為名常反上之法制以成羣於國者拂世非上

另起

以結連朋黨亦所謂姦人之雄也 聖王之禁也飾於貧窮而發於勤

勞權於貧賤內富而外飾於貧窮內逸而外勞身無

職事家無常姓列上下之間議言為民者聖王之禁

也姓生也身既無職事家又無常生自列於上下之間

聖王禁壺士以為亡資脩田以為亡本每以壺殮濟

之資若趙孟之為又脩營則生之養私不死既有田業以為亡去之本也

私養其生雖然後失矯以深與上為市者自恃其備

亡而不死也然後失矯以深與上為市者然後君失

必矯其有不從則示之以去就 聖王之禁也審飾小

節以示民鈞壺也時言大事以動上示居以遠交以喻

群假爵以臨朝者遠交四鄰以越群聖王之禁

也卑身雜處不簡類隱行辟倚倚依也自隱其行以避

行怪之隱辟倚側入迎遠遁上而遁民

者卑身雜處所以遁民聖王之禁也詭俗異禮大言

法行大為言譽以為難其所為而高自錯者錯置聖

王之禁也守委閭居博分以致眾守其委積以開居

勤身遂行說人以貨財勤勞其身以遂其行濟人以

買譽濟施人貨財所其身甚靜而使人求者辭而多

求聖王之禁也行僻而堅言詭而辯術非而博順惡

而澤者

所順習者惡事善潤飾之令有光澤

聖王之禁也以朋黨為友

以蔽惡為仁

朋黨有惡相為隱蔽用此為仁

以教變為智以重斂為

忠以遂忿為勇者聖王之禁也固國之本其身務往

於上深附於諸侯者

每國自有其本臣無境外之交今雖身務歸於上而心有異託

外深附

聖王之禁也聖王之身治世之時德行必有

所是道義必有所明故士莫敢詭俗異礼以自見於

國莫敢布惠緩行脩上下之交以和親於民

從容養民謂之

緩故莫敢超等踰官漁利蘇功以取順其君

飾詐以釣君利

謂之漁利因少構多謂之蘇功蘇生息也

聖王之治民也進則仗無由

得其所利退則使無由避其所害必使反乎安其仁

樂其群務其職營其名而後止矣

能如上事則故踰止而循常也

其官而離其群者必使有害不能其事而失其職者

必使有耻是故聖王之教民也以仁錯之以耻使之

脩其能致其所成而止故曰絕而定

絕邪僻之事也

靜而治

安而尊舉錯而不變者聖王之道也

### 重令第十五

### 外言六

凡布國之重器莫重於令令重則君尊君尊則國安

令輕則君卑君卑則國危故安國在乎尊君尊君在

乎行令行令在乎嚴罰嚴令行則百吏皆恐罰不嚴令不行則百吏皆喜故明君察於治民之本本莫

要於令故曰虧令者死益令者死增益令者不行令

者死當行而不從令者死五者死而無

赦惟令是視設此五死也故曰令重而下恐為上者

不明令出雖自上而論可與不可者在下不明之君

至於可否必與下論而後定夫倍上令以為威則行

恣於已以為私日吏奚不喜之有倍公則得成私虧

且夫令出雖自上而論可與不可者在下是威下繫

於民也可否定於下則威下繫於民而求上之母危

不可得也下強則令出而留者無罪則是教民不敬

也王言如絲其出如綸所謂令出而不行者毋罪行

之者有罪是皆教民不聽也不行無罪行之反誅人

令出而論可與不可者在官是威下分也官謂百官

百官則是益損者毋罪則是教民邪途也益謂增令

威下分也令者二者不罪人為邪途上教之然也如此則巧佞之人將以此成私

為交比周之人將以此阿黨取與貪利之人將以此

收貨聚財懦弱之人將以此阿貴事富便辟伐矜之

脫也下宋板

人將以此買譽成名凡此皆上開其隙則故令一出

示民邪途五衢五衢謂上之五死也死之而求上之

毋危下之毋亂不可得也五衢開

菽粟不足未生不禁民必有飢餓之色未生謂以末

而工以雕文刻鏤相樺也謂之逆釋驕也人有飢色

以雕文相驕布帛不足衣服母度民必有凍寒之傷

而女以美衣錦綉綦組相樺也謂之逆萬乘藏兵之

國卒不能野戰應敵杜稷必有危亡之患而士以毋

分役相釋也謂之逆社稷有危人人皆當效死今反

爵人不論能祿人不論功則士無為行制死節爵不論

故不為行制祿不論而群臣必通外請謁取權道行

事便辟以貴富諂事便辟為榮華以相釋也謂之逆

不義富貴志士所以耻反以

朝有經臣國有經俗民有經產經常

何謂朝之經臣察身能而受官不誣於上無能受官

謹於法令以治不阿黨撓法從私竭能盡力而不尚

得不貴犯難離患而不辭死致命受祿不過其功不

少也服位不侈其能不以小不以毋實虛受者有勞而

多也

後受朝之經臣也何謂國之經俗所好惡不違於上

從君也所貴賤不違於令遵法也毋上拂之事拂也毋下

比之說毋侈泰之養節而也毋踰等之服禮而也謹於鄉

里之行信而也而不違於本朝之事者行也國之經俗

也何謂民之經產畜長樹藝畜長謂也務時殖穀力農

墾草禁止末事者民之經產也故曰朝不貴經臣則

便辟得進毋功虛取奸邪得行毋能上通賤經臣則

國不服經俗則臣下不順而上令難行俗無常也民不

務經產則倉廩空虛財用不足輕本務也便辟得進

功虛取奸邪得行毋能上通則大臣不和好事人臣下

不順上令難行則應難不捷不一心也倉廩空虛財用不

足則國母以固守人飢刑也三者見一焉則敵國制之

矣是尚制况兼有乎

故國不虛重兵不虛勝民不虛用令不虛行凡國之

重也必待兵之勝也而國乃重凡兵之勝也必待民

之用也而兵乃勝凡民之用也也必待令之行也而民

乃用凡令之行也必待近者之勝也而令乃行先勝

得背行故禁不勝於親貴罰不行於便辟法禁不誅

上脫一葉



於嚴重而害於疏遠慶賞不施於卑賤且而求令  
 之必行不可得也能不通於官受祿賞不當於功號  
 令逆於民心動靜詭於時變有功不必賞有罪不必  
 誅令焉不必行禁焉不必止在上位無以使下而求  
 民之必用不可得也將師不嚴威民心不專一陳士  
 不死制卒士不輕敵而求兵之必勝不可得也內守  
 不能完外攻不能服野戰不能制敵侵伐不能威四  
 鄰而求國之重不可得也德不加於弱小威不信於  
 強大征伐不能服於天下而求霸於諸侯不可得也

威有與兩立

下亦有

兵有與分爭

征伐有

德不能

懷遠國令不能一諸侯而求王天下不可得也

地大國富人衆兵彊此霸王之本也然而與危亡為

鄰矣天道之數人心之變

所以與危亡為鄰則以天

天道之數至則反

終於下者

盛則衰

日申則具

人心

之變有餘則驕

不足者

驕則緩怠夫驕者驕諸侯驕

諸侯者諸侯失於外

天子驕則

緩怠者民亂於內

急

必輕於始

諸侯失於外民亂於內天道也

驕急者必

此天之

道也此危亡之時也若夫地雖大而不并兼不攘

奪人雖衆不緩怠不傲下國雖富不侈泰不縱欲兵雖強不輕侮諸侯動衆用兵必為天下政理此正天下之本而霸王之主也

凡先王治國之器三攻而毀之者六明王能勝其攻

故不益於三者而自有國正天下明王雖勝攻於三器亦不加益即勝

能自有其國兼正天下績亂王不能勝其攻故亦

不損於三者而自有天下而亡亂王既不能勝攻三器自毀更不能滅此三

者縱有天下大而遠滅亡也三器者何也曰號令

也斧鉞也祿賞也六攻者何也曰親也貴也貨也色

也巧佞也玩好也三器之用何也曰非號令母以佞

下非斧鉞母以威衆非祿賞無以勸民六攻之敗何

也言六攻能敗三器者謂何也曰雖不聽而可以得存者謂親也雖

犯禁而可以得免者謂貨也雖母功而可以得富者謂

佞玩好也凡國有不聽而可以得存者則號令不足以使

下有犯禁而可以得免者則斧鉞不足以威衆有母

功而可以得富者則祿賞不足以勸民號令不足以

使下斧鉞不足以威衆祿賞不足以勸民若此則民

母為自用既有罪不誅有功不賞民母為自用則戰

故人不自用其力也

不勝則守不固守不固則敵國制之矣然則先王將若之何曰不為六者變更於號令不為六者疑錯於斧鉞不為六者損益於祿賞若此則遠近一心遠近一心則衆寡同力衆寡同力則戰可以必勝而守可以必固非以并衆攘奪也以為天下政治也此正天下之道也

管子卷第五

初三曰重精一過

管子卷第六

法法第十六

法法第十六

兵法第十七

唐司空房

玄齡註

劉

績補註

外言七

不法法則事毋常

不設法以法下故事無常

法不法則令不行

設法不得法之且故令不行

令而不行則令不法也法而不行則

脩令者不審也

以法既得且而猶不行則審而猶不行

則審而不行則

賞罰輕也

則脩令者既審而猶不行

重而不行則賞罰

不信也

賞罰既重而猶不信也

信而不行則不以身

先之也賞罰既信而猶不行則故曰禁勝於身身禁也

則令行於民矣

聞賢而不舉殆聞賢不舉不若聞善而不索殆見能

而不使殆親人而不固殆同謀而離殆危人而不能

殆危人不能廢人而復起殆既廢更起或可而不為

殆可為而不為足而不施殆足而不施幾而不密殆

幾事不密則害成

人主不周密則正言直行之士危所謂君不正言直

行之士危則人主孤而母內策謀母人主孤而母內

則人臣黨而成羣君子道消則使人主孤而母內人

臣黨而成羣者此非人臣之罪也人主之過也君不

過

民毋重罪過不大也有大過然民毋大過上毋赦也

不赦則懼而脩上赦小過則民多重罪積之所生也

德不敢為非故曰救出則民不敬有罪不誅惠行則過

日益特恩不恭惠赦加於民而囹圄雖實殺戮雖繁

姦不勝矣造姦以故曰邪莫如蚤禁之母使滋蔓赦

過遺善則民不勵善即有過不赦有善不遺積勵民之

道於此乎用之矣故曰明君者事斷者也

君有三欲於民三欲不節則上位危三欲者何也一

曰求二曰禁三曰令求必欲得禁必欲止令必欲行

求多者其得寡無厚則難供禁多者其止寡法令滋

多令多者其行寡再三則瀆求而不得則威日損獨

損而何非禁而不止則刑罰侮愈禁愈犯令而不行則

下凌上不稟其命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強以刑罰則為人上者衆

謀矣為人上而衆謀之雖欲毋危不可得也

號令已出又易之禮義已行又止之度量已制又遷

之刑法已錯又移之如是則慶賞雖重民不勸也殺

戮雖繁民不畏也故曰上無固植植志下有疑心國無

常經民力必竭數也數理也國無常經人力必竭而

明君在上位民無敢立私議自貴者立私議者必國

母怪嚴母雜俗母異禮士母私議國不作奇怪則嚴

禮士皆儀倨傲易令錯儀畫制議者盡誅易令謂變

儀畫制謂更畫制凡此畫以法誅之故疆者折銳者挫堅者破引之以

繩墨繩之以誅僂故萬民之心皆服而從上推之而

往引之而來彼下有立其私議自貴分爭而退者則

令自此不行矣立議分爭退而不誅從此之後令不復行故曰私議立則

主道卑矣况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况其倨傲易風俗而猶有立者乎上不行君令下

不合於鄉里變更自為易國之成俗者命之曰不牧

之民於上不行君令不下不合鄉里但率意自為易國之成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衆心故曰小利人則習而易犯法故曰大害也

故久而不勝其禍犯法漸廣轉歆危毋赦者小害而

大利者也人初不悅故曰小害創而脩德故曰大利也故久而不勝其福

家正而天下定則太平故赦者犇馬之委轡必致覆可致故曰不勝其福也

毋赦者痊疾可瘳也○績按疔或癰字睢之礦石也

爵不尊祿不重者不與圖難犯危以其道為未可以

求之也以其道未可求故不與尊爵重祿既與是故

之尊爵重祿則可與之圖難犯危也

先王制軒冕足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

文有三侑侑寬也武母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召其禍也法者民之父母也

法者生其福也太上以制制度其次失而能追之能追也

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辯貴賤

不求其觀故農夫不失其時百工不失其功商無廢

利民無游日無游閑也財無砥滯滯久積也故曰儉其道平

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予也上妄予下則功臣怨功臣怨而

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而罰則是上妄誅也上妄誅則

連

另起

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

教民不聽民不聽則強者立強者立則主位危矣故

曰憲律制度必法道號令必著明賞罰必信密此正

民之經也

凡大國之君尊小國之君卑大國之君所以尊者何

也曰為之用者眾也小國之君所以卑者何也曰為

之用者寡也然則為之用者眾則尊為之用者寡則

卑則人主安能不歆民之眾為已用也使民眾為已

用柰何曰法立令行則民之用者眾矣法不立令不

行則民之用者寡矣故法之所立令之所行者多而

所廢者寡則民不誹謗○績按當依下作議民不誹議則聽從

矣法之所立令之所行與其所廢者鈞則國無常經

國無常經則民妄行矣法之所立令之所行者寡而

所廢者多則民不聽民不聽則暴人起而姦邪作矣

計上之所以愛民者為用之愛之也為愛民之故不



難毀法虧令則是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至此極則其可明王在上道法行於國民皆舍所好而行所惡

所好者私欲也所惡者公義也○績按言愛人不足用民必至能用民者及殺危勞苦飢渴之以至此極

民遂為之用而無謀害上者蓋以法素軒冕不下儼而斧鉞不上因不以有私寵妾以軒

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○績按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衆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

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

也故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

主有得然則國何可無道人何可無求得道而道之

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利然

後可以及物令君獨立無與則是有害人主失令而

敵失令則為下已蔽而劫已劫而弑

凡人君之所以為君者勢也故人君失勢則臣制之

矣勢在下則君制君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

也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事適在堂上耳而君遂

十日此所謂遠於百里也步者十日千里之情通矣

不聞堂下有事一月而君不聞此所謂遠於千里也步者

百日萬里之情通矣門廷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

則左右不為通於出而不入謂之絕其事既出而不

下其事遂消滅也為通於上其入而不至謂之侵其事既入不得至於

事遂斷絕也故出而道止謂之壅其事既出中道而止此滅絕侵

壅之君者非杜其門而守其戶也為政之有所不行

也政之不行自致侵壅故曰令重於寶社稷先於親

戚法重於民威權貴於爵祿故不為重寶輕號令不

為親戚後社稷不為愛民枉法律不為爵祿分威權

故曰勢非所以予人也凡此上事其勢不當與人故君專之

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二者中立故過者令止之不及者令

逮過與不及也皆非正也正在於非正則傷國一也

過與不及也故勇而不義傷兵不及於勇也仁而不法傷

正不及於仁故軍之敗也生於不義不義則失法之

侵也生於不正不正則入邪故言有辯而非務者言

而浮誕則非要務也行有難而非善者行難而詭怪故非正善也故言必中

務不苟為辯行必思善不苟為難規矩者方圓之正

也雖有巧目利手不如拙規矩之正方圓也故巧者

能生規矩不能廢規矩而正方圓雖聖人能生法不

能廢法而治國故雖有明智高行倍法而煥績按

字同餘是廢規矩而正方圓也故此

一曰管氏稱古言故云一曰異聞績凡人君之德行威

嚴非獨能盡賢於人也能事君之德行雖當威嚴既不自

得師者王曰人君也故從而貴之不敢論其德行

之高卑是非即從而貴之豈敢更論其高卑乎有故

為其殺生急於司命也乘人君之勢怒則伏尸流血

也富人貧人使人相畜也使人君富人亦可貧人亦可

貴人賤人使人相臣也使人亦可賤人亦可人主操

此六者以畜其臣六者謂生殺人臣亦望此六者以

事其君人臣事君亦望操君臣之會六者謂之謀臣

所以相合皆六者在臣期年臣不忠君不能奪在子

期年子不孝父不能奪故春秋之記臣有弑君子有

弑其父者得此六者而君父不智也令臣子得此六者是君父之不

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

之牽君臣相間令入而不至謂之瑕故曰瑕牽瑕蔽壅

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

一曰賢人不臣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脩制先民服也

服行也先自行法以率人凡論人有要論人才行務物之人無大士焉大士不務謙而

接彼矜者滿也滿者虛也所謂滿招滿虛在物在物

損者也

世至卷末宋

為制也

既滿而虛則制之在物

矜者細之屬也

自矜者小凡論人之類

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

德行雖曰成而乃遠古卑

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

釣名之人無賢士

焉賢士必脩實而成名釣利之君無王主焉

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

不能已也而後動明君

公國一民以聽於世

賢明之君必公誠於國以一其民之心

忠臣直進

以論其能

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

治雖未大足成正民之經

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

古治獄之官作此李官績按李同理

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

以事其君今誣能之人

服事任官皆廉四賢之能自此觀之功名之不立亦

易知也。文結上也。故列尊祿重無以不受也。德不足以勢

利官大無以不從也。直以勢利官大故每幸必從之。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。三代無能授於有能然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

也。此二者傷國一也。廢之則國亂不廢則費財憂主亦傷國也。

一也。故曰黃帝唐虞帝之隆也資有天下制在一人。資用

土之濱莫非王臣。當此之時也兵不廢今德不及三

帝天下不順。三帝之時天下皆服不須用兵。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

也。君之所專為在於國治民務積聚也。動與靜此所患也。動靜失宜是

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不安。

道正者不安則材能之臣去亡矣彼智者智吾情偽  
為敵謀我則外難自是至矣智者即道正之士從此  
為敵謀我所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章行邪者久而不  
革則群臣比周群臣比周則蔽美揚惡蔽美揚惡  
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威於親不為君欲變  
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

兵法第七

外言八

明一者皇察道者帝通德者王

一者氣質未分至一

者也夫皇帝王道隨世

謀得兵勝者霸

所謀必得用

故夫兵雖非備道至德也然而所以輔王成霸

兵者不祥

之器不得已而用之故於道則未備於德今代之用

兵者不然不知兵權者也

知兵權則失輕重之節故

舉兵之日而境內貧

日行師十萬

戰不必勝勝則多死

雖令得勝

得地而國敗

且死所以國敗此四者用兵

之禍者也

四者謂內貧不

四禍其國而無不危矣

舉



兵而國四禍則大度之書曰謂大陳法舉兵之日而

何為而不危矣度之書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得勝不死不敗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

備利而敵不敢校也得地而國不敗者因其民也因

其民則號制有發也號令制度教器備利則有制也

有制則能滿利法度審則有守也有所守則計數得則有明

也有明則計數得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

者在於明理也定宗廟宗廟定遂男女男女遂官四分且寧

則四分官以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

故下器械不巧則朝無定器械不巧則寇敵賞罰不

明則民輕其產賞罰不明則人無故曰早知敵則獨

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危窮窮皆故能致遠以數縱

強以制有制則強可縱

三官一曰鼓鼓所以任也任猶載也謂所以起也所

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教謂坐起三曰教其足以

進退之度四曰教其手以長短之利長兵短兵各有

用短也五曰教其心以賞罰之誠貪賞畏罰五教各習

而士負以勇矣負恃也恃其便習而勇也

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韡章則載食而駕韡韡也謂

舉之則載其所食而駕行矣九章既定而動靜不過

三官五教九章始乎無端卒乎無窮無端無窮皆出敵不意彼不能

測知也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徑謂卒然直指

故莫之能應也故全勝而無害故敵發乎不意

因便而教准利而行教無常教既因便行無常行既

常也故亦無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

守恃固不投多恃固之守必中處而無敵令行而不

番用兵之道常能處可否之中則彼遠避而不能敵

方皆避之不敢與敵令行不番謂器成教施散之無

方聚之不可計教器備利進退若雷電而無所疑匱竭

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阮不待鈎梯習山

歷水谷不須舟楫謂遠歷而渡徑於絕地攻於恃固

獨出獨入而莫之能止見其實不獨入故莫之能止

停厥實玉必選精勇與俱故曰不獨入也績按實

疑實字誤謂雖曰獨入實與衆俱入非獨也故不能  
止下實不獨見與精勇故莫之能歛實玉所以禮神  
放此俱見之

故取之無名之至盡其取寶玉也潛伏不名盡而不

意故不能疑神既盡寶玉皆非彼所意畜之以道則

民和養之以德則民合和合故能諧諧故也能輯諧輯

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

數守八應審九噐章十號自一至已下管子不故能

全勝大勝全勝謂全我而勝彼無守也故能守勝無

謂不守一數故數戰則士罷數勝則君驕夫以驕君

便罷民則國安得無危故至善不戰服之其次一之

不勝破大勝強一之至也能破大勝強也亂之不以

變亂敵不設乘之不以詭乘敵不勝之不以詐勝敵

詐一之實也凡皆此至近則用實遠則施號號謂十力

不可量彊不可度氣不可極德不可測一之原也本原

也凡此皆我守衆若時雨寡若飄風一之終也用衆

審故若時雨之漸用寡貴機速故若飄利適噐之致至

也兵乃利而適者其噐得宜用敵教之盡也命而適

者則教不能致噐者不能利適不能盡教者不能用

敵噐既不利教又不及敵不能用敵者窮既不能反

管子卷之七

十七

葉抄補

侵故不能致器者困不能致器則無遠用兵則可以

必勝兵遠用所以絕其出入異塗則傷其敵

所傷也有迷而失深入危之則士自脩

道故為敵所傷也士自脩則同心同力善者之為兵也

置之死地故士士自脩則同心同力善者之為兵也

使敵若據虛若搏景無設無為焉無不可

以化也無形可以觀無計可以為所此之謂道矣

迹可尋詰若亡而存若後而先威不足

者道之謂若亡而存若後而先威不足

管子卷第六管子卷第七

玄齡 註

續 補註

大匡第十八謂以六事

儕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

不肖而賤故賤臣知棄矣

為之傅也使傅小白于次小白不

得立是君有意棄  
召忽曰子固辭無出吾權任子以

我故我不出  
死亡必免子任保也君若有疑我當保子以疾困至鮑叔曰子如是

同辭傳稱疾不出君不信我權保子鮑叔曰子如是

何不免之有乎言必也管仲曰不可言非持社稷宗

廟者不讓事不廣間社稷宗廟至重故不可讓難事

將有國者未可知也于三公子未子其出乎召忽曰

不可吾三人者之于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

矣績按此言三人于齊猶鼎足俱事一公于則

小自必下能管仲曰不然也夫國人憎惡紂之母以

及紂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公

子謂諸兒子紂言二子既不能定齊國而又不立小

白即是将更無所用請小白必得立矣小白之為人無小智

同言定齊必此二人也小白之為人無小智

惕而有大慮言雖無小智能非夷吾莫容小白既無

小智必乖逆于俗人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不濟次在

定社稷者非子而誰召忽曰百歲之後吾君卜也犯吾

君命而廢吾所立奪吾紂也雖得天下吾不生也吾

卜世謂僖公之子小白等也君命謂僖公之命使立

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

有而立不濟而死是為臣之義也。別本註雖許我

為臣之政。然受右令而立子糾君不濟以死繼之是

尚不生况定齊社稷一國之政乎

管仲曰夷吾之為君臣也言已立君臣之將承君命

奉社稷以持宗廟豈死一紂哉言當為宗廟社稷

夷吾之所死也社稷宗廟豈死一紂哉則夷吾死之

非此三者則夷吾生夷吾生則齊國利夷吾死則齊

國不利鮑叔曰然則柰何管子曰子出奉令則可

子出奉令則小白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管仲曰為人臣者不

盡力於君則不親信不為君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鮑叔許諾

僖公之母弟夷仲年生公孫無知有寵於僖公衣服

札秩如適言無知之寵僖公卒以諸兒長得為君是

為襄公襄公立后絀無知無知怒公令連稱管至父

戊癸曰瓜時而往及瓜時而來期戊公問不至請代

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偕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續也

謂之有札公不聽遂以文姜會齊侯于濼文姜通於

齊桓公聞責文姜文姜告齊侯齊侯怒饗使公子彭

生乘魯侯脅之乘謂扶公升車拉其脅而殺之公薨於車豎曼曰

賢者死忠以振疑百姓寓焉振救也賢者死於忠義以救當

智者完理而長慮身得免焉智者完理而長慮身得免焉

既及禮而謀慮又長故免于危亡今彭生二於君不以正道傳君而

無盡言而諛行以戲我君使我君失親戚之禮命無

國之怨恃其多力拉殺魯君故曰彭生其得免乎禍

理屬然禍敗之理夫君以怒遂禍君怒魯桓彭生不

畏惡親聞容昏生無醜也君而通妹是謂惡親不

昏愚之生於不識其類此事遠聞而忍容之然此

豈及彭生而能止之哉及如

魯君有誅必以彭生為說二

月魯人告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除之齊人為殺彭生以謝于魯五月襄公田于貝丘見豕羸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止履於徒人費不得也誅責鞭之見血賣走而出遇賊於門脅而束之費袒而示之背賊信之使賣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床賊殺之曰非君也不類見公之足於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管仲射桓公中鈞魯師敗

績桓公踐位於是劫魯使魯人殺公殺公子糾劫謂與兵

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始謀令鮑叔傳公曰然

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齊吾不受彼

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乎鮑叔對曰不

受夫夷吾之不死糾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也雖知死必

不受也君謂公曰其於我也曾若是乎無二心如是

乎鮑叔對曰非為君也為先君也其於君不如親糾

也言管仲親糾之不死而况君乎親尚不死君若

欲定齊之社稷則亟迎之管仲既志在定齊社稷

公曰恐不及柰何鮑叔曰夫施伯之為人也敏而多

畏慮多畏則念公曰先及恐註怨焉必不殺也若先反

施伯殺之齊必註怨故不敢公曰諾從鮑叔之施伯進對魯君

曰管仲有急其事不濟今在魯君其致魯之政焉有

難之事与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托言以說于

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若不得也是君与

寡人賊比也魯君問施伯施伯曰君与之臣聞齊君

惕而亟驕雖得賢庸必能之庸猶何也用乎及齊君之能

用之也管子之事濟矣及猶就也必濟也夫管

仲天下之大聖也今彼天下皆鄉之豈獨魯乎今若

殺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待也今既定矣謂小白已定齊令子

相齊之左必令忽相之右雖然殺君而用吾身是丑

辱我也君謂子為生臣忽為死臣死則定社稷忽也

知得萬乘之政而死公子糾可謂有臣死矣子生而

霸諸侯公子糾可謂有生臣矣死者成行死者忠義之行

生者成名生定社稷名不兩立既成生名不可行不

虛至必致身受命乃子其勉之死生有分矣乃行入

齊境自刎而死管仲遂入君子聞之曰召忽之死也

賢其生也召忽之生不管仲之生也賢其死也管仲

不成九或曰明年管仲之生也集書者更聞異說故言或曰襄公

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智召忽

強武雖國人召我我猶不得入也鮑叔曰管仲得行

其智於國國可謂亂乎管仲得行其智於國國則不

召忽強武豈能獨圖我哉國人既召小白則不召忽

小白曰夫雖不得行其知豈且不有為乎直是智不

智無召忽雖不得衆其及豈不足以圖我哉得衆若及不

猶能圖我。績按及謂所鮑叔對曰夫國之亂也智

人不得作內事智人作內事則其同理朋友不能相

合摻而國乃可圖也摻交入也朋友不能相交合則

乃命車駕鮑叔御小白乘而山小白曰夫二人

者奉君令吾不可以試也二人皆管仲召忽奉君令

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濟則已致

乃行至於邑郊鮑叔令車二十乘先十乘後二十乘

莫忍老臣二三子謂從小白者不忍遺事之未濟也

老臣是以塞道績按鮑叔言齊國人疑立君未定必

而不忍殺已若事不濟已尚足以塞道鮑叔乃誓曰事

之濟也聽我令事之不濟也免公其從於鮑叔而言

管子卷七

子者為上死者為下吾以五乘之實距路鮑叔於前

將五乘先行距路不令子糾鮑叔乃為前驅遂入國之黨得及小白

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

踐位八年二年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

不死既不死辭空食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

霸乎必欲令霸王而不已我管仲再拜稽首而起曰

今日君成霸臣貪榮命趨立於相位君既許霸臣貪

相相乃令五官行事異自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与之與其厚於兵不

如厚於人人強齊國之社稷未定公未始於人而

始於兵外不親於諸侯而內不親於民公曰諾政未

能有行也別本註言二年桓公弒亂言故弒亂

齊管仲曰欲繕兵管仲又曰不可公不聽果為兵

桓公與宋夫人飲舫中夫人蕩公而懼公公怒出之

宋受而嫁之蔡侯績按在傳作蔡姬蕩舟事亦不同明年公怒

告管仲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伐宋大敗齊師公

怒歸告管仲曰請脩兵革吾士不練吾兵不實諸侯

故敢救吾讎內脩兵革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發故曰奪人

敵故為外亂之本也外犯諸侯民多怨也外犯必多殘害

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

之征後之後謂通常也謂重其稅賦公乃遂用以勇授祿士勇則祿

鮑叔謂管仲曰異日者公許子霸今國弥乱子將何

如管仲曰比其自及也國無闕亡乎鮑叔曰未也國

中之政夷吾尚微為為乱乎尚可以待國政微為則未至乱可待

君自及外諸侯之佐既無有吾二人者未有敢犯我

者諸侯之佐既無有敢犯我明年朝之爭祿相刺襲領

而刎頸者不絕製諸制也鮑叔謂管仲國死者衆矣母

乃害乎管仲曰安得已然此皆其貪民也貪人亦未

能自為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

故可若夫死者吾安用而愛之貪人自相殺傷吾公

又內脩兵三年桓公將伐魯曰魯與寡人近謂國相

於是其救末也疾謂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過則社稷危公不聽與師

伐魯造於長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

四年脩兵同甲十萬同甲謂完車五千乘謂管仲曰

吾士既練吾兵既多寡人歆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

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內失吾衆謂數搖動

而諸侯設備數見侵伐吾人設詐力不足則詐國欲

無危得已乎績按言天下兵多齊發小兵以服之

公不聽果伐魯魯不敢戰去國五十里而為之關更

國界而為魯請比於閔內以從于齊齊亦無復侵魯

謂魯請從服于齊使其桓公許諾魯人請盟曰魯小

國也固不帶劔今而帶劔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

忌怨也諸侯欲以結盟致怨於君今君魯弱於君諸

侯又加貪於君若果弱魯君又後有事小國弥堅大

國設備既有貪忌之名非齊國之利也桓公不聽

與之遇莊公自懷劔管仲又諫曰君必不去魯何用

不兵曹劔之為人也沫下同堅強以忌不可

以約取也取不可以桓公不聽果與之遇莊公自懷

劔曹劔亦懷劔踐壇莊公抽劔其懷曰魯之境去國

五十里亦無不死而已左榘桓公右自承曰均之死

也戮死於君前左手舉劔將榘桓公且以右手自承

死同是死也將殺君次自殺故曰君之管仲走君曹

劔抽劔當兩階之間曰二君將改圖無有進者技劔

所以拒管仲言魯齊二君管仲曰君與地以

汶為境桓公許諾以汶為境而歸桓公歸而脩於政



不脩於兵革自圍辟人以過彌師

既不脩其兵革故出入自圍辟其人

也以先者之過故

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

先之內行則諸侯可令附桓公曰於

此不救後無以伐宋

今不杞於後無管仲曰諸侯之

君不貪於土貪於土必勤於兵勤於兵必病於民

病則多外天下不而後動者勝密評則不信於民夫

不信於民則亂內動則危於身是以古之人聞先王

之道者不競于兵

兵者凶器競之則危桓公曰然則奚若管仲

對曰以臣則不然

以臣之意則若令人以重弊使之

以重弊使宋

使之而不可

謂宋不從令君受而封之

桓公問鮑叔曰奚若鮑叔曰公行夷吾之

言公乃命曹孫叔使於宋宋不聽果伐杞

宋果伐桓

公緣令以封之

緣令予車百乘甲一千

謂與明年狄

人伐邢邢君出致於齊

致命於齊

桓公築夷儀以封

夷儀

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

桓公且封之隰朋賓胥無

諫曰不可三國所以止者絕以小

小國之止理則也

今君近封三國國及若何

國之車及於封

桓公問管

仲曰奚若管仲曰君有行之實安得有其名

既有行封之名

則當虛國而為之安

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

更問以所行之文也

管仲對曰公內脩政而勸民可以信於諸侯矣君許

諾乃輕稅弛市之征為賦祿之制既已

謂已行上管

仲又請曰問病臣

臣有病者君當慮

願賞而無罰五

年諸侯可令傳

行此五年可

公曰諾既行之管仲又

請曰請諸侯之禮

請諸侯交時

令齊以豹皮往小侯以

鹿皮報齊以馬往小侯以犬報

往重報輕所以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衣裳賀之

謂齊

之列士管仲以

凡諸侯之臣有諫於君而善者以璽

問之以信其言

謂桓公以璽問之以信驗

公既行之

又問管仲曰何行管仲曰隰朋聰明捷給可令為東

國東國謂自齊東之國賓胥無堅強以良可令為西

土西土謂齊東之土令胥無理衛國之教危傳以利

謂其教既高危且相傳公子開方之為人也慧以給

不能久而樂始可游於衛謂其人性輕率不能持久所

曰樂始使此人游於衛誘動之令歸於齊也績按

始謂退速魯邑之教好迹而訓於禮既訓季於禮禮

進銳也進銳也季友之為人也恭以精博於禮季友

游於魯博於禮楚國之教巧文以利不好

立大義而好立小信蒙孫小臣作博於教而又巧於

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夫如是則始可

以施政矣君曰諾乃游公子方於衛游季友於魯游

桓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入小侯車

百乘卒千人諸侯皆許諾齊車千乘卒先致緣陵先

使卒戍緣陵今戰於後故敗狄後故其甲與貨小侯

有狄難故致之

戰於後故敗狄地名

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之北州侯莫來謂不

齊北州謂比之州即桓公遇南州侯於召陵謂伐楚

也曰狄為無道犯天子令以伐小國小國齊以天子

之故救天之命令以救伐言諸侯以敬順天北州侯

莫至上不聽天子令下無禮諸侯寡人請誅於北州

之侯諸侯下諾桓公乃北伐令支國名下息之山

孤竹新舊名過山戎顧問管仲曰將何行管仲對

曰君欲諸侯為民聚食諸侯之兵不足者君助之發

諸侯之兵不足者君助之發如此則始可以加政矣

既使諸侯足食足兵然桓公乃告諸侯必足三年之

食安有三年食諸侯兵之不足當引其事既行

之公又問管仲曰何行管仲對曰君會其君臣父子

會謂考合其君臣則可以加政矣公曰會之道奈何

曰諸侯無專立妾以為妻毋專殺大臣無國勞毋專

予祿於國無勞者士庶人毋專棄妻毋曲妾所謂母

毋貯粟毋禁材山澤之材行此卒歲則始可以罰

矣從者可以加刑罰君乃布之於諸侯諸侯許諾受

善其餘節章  
筆不足以其事  
齊齊助之發

而行之卒歲吳人伐穀穀齊之不都桓公告諸侯未

徧諸侯之師竭至以待桓公其竭至言桓公以車千乘

會諸侯於竟都師未至吳人逃齊都之師尚未諸侯

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臣及國事三年不聞善可罰

也及國事預知國政三年不聞君有過大夫不諫士

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桓公受而行之近侯

莫不請事近齊之諸侯皆兵車之會六兵車之會謂

伐乘車之會三乘車之會謂繼饗國四十有二年桓

公踐位十九年弛關市之征征賦五十而取一取其

五十賦祿以粟案田而稅案知其壤二歲而稅一率

歲而一上年什取三中年十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

而稅桓公使鮑叔識君臣之有善者晏子識不仕與

耕者之有善者不仕謂高子識工價之有善者

國子為李李獄官也隰朋為東國賓胥無為西

士弗鄭為宅為宅掌脩除宮室凡仕者近官仕者有公事職

不仕與耕者近門不仕與耕者當出入工賈近市三

十里置遽委為有司職之遽今之郵驛也委謂當有

之從諸侯欲通謂從諸侯欲吏從行者令一人為負

以車其吏從行而來者遽之有司當令若宿者令人

養其馬食以委其客若宿即以所委食之客與有司

別契別契謂分別其契以知真偽也至國八契自却至國八契則二

五百里此周之費義數而不當有罪義謂供客之禮

者罪之凡庶人欲通鄉吏不通七由囚庶人有所陳

其吏抑而不通事經七日者則囚出欲通吏不通五日

囚出謂欲適他國貴人子欲通吏不通三日囚凡

縣吏進諸侯士而有善觀其能之大小以為之賞有

過無罪賞雖過能亦不罪也績按縣吏進諸侯士

故不連及今鮑叔進大夫勸國家外進大夫令之勉

得之成而不悔為上舉得此大夫故有成功終然允

上從政治為次所進大夫從政而能理者次上野為

原又多不發起訟不驕次之所進大夫有能勸勉農

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及多發起訟驕行此

三人者為下令晏子進貴人之子晏子平出不仕不仕

則崇則崇處不華無過失而友有少長友有少長則遵禮經為上舉

全此三者得二為次得二三也得一為下士處靖靖卑敬兒

敬老與貴敬老近於親敬貴近於君交不失礼行此三者為上舉

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亦事

敬而承奉君命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得

使縣行之三大夫謂鮑叔曼子高子管仲進而舉言上而見於君

見三大夫所選舉者此言選舉者卒年以卒年君舉謂終

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

三者有罪無赦告晏子曰貴人子處華下處華屋之

交好飲食重友好則挾朋黨嗜飲食則道情薄績

使友居下也照友有少長好行此三者有罪無赦士

飲食照出不仕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

有善無賞有過無罰吏不進廉意有善不能賞過不

已故不進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不稱吏

吏受上賞不善則吏當罰。績按當人皆稱其賢而

然也若吏以賞罰無與已而不事則廉察其意而罪

之至於人不稱其賢而吏奉者後有善過賞罰其奉

獨見也其出於一人君謂國子凡貴賤之義入與父俱

父貴而師貴而出與師俱資賤也上與君俱君貴而凡三者

遇賊不死不知賊則無赦言人於此三者所在當致

害此三者遇之而不能死者有賊而又不知則不臣

不子也故無赦也

斷獄情與義易義與祿易凡斷獄者所以上罪邪止

者非以年僻易義則易祿可無斂有可無赦姦偽易

以姦偽易祿也當罰其罪可無斂其祿然今所



初三日重校

管子卷第七

管子卷第八

管子卷第八

管子卷第八

房玄齡注

劉績補註

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歎白之公曰吾子猶如是乎以吾

子為賢當以供賓之義為急四鄰賓客入者說出者

譽八見札而悅者出必為延光名滿天下入者不說

出者不譽汗名滿天下壤可以為粟播壤則木可以

為貨破木成器則貨粟盡則有生貨散則有聚君人者名之

為貴財安可有吝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

贖有罪使出甲兵死罪以犀甲一戟刑罰以脅盾一

戟脅盾也既出盾入過罰以金過誤致罰出軍無所

計而訟者成以束矢不計於軍事而以私說者全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先施愛於外致死故可以惡安鄉大夫之家而後可以危救

則外之不善敵之國卿大夫家安得大臣賜小國地而後可以

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發也必有利也而

後必有害也

桓公曰昔三王者既試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

今皆一也

今未有改之君何疑焉公又問曰古之亡國其何失  
對曰計得地與實而不許失諸侯計得財委而不計  
失百姓計親而不計見棄三者之屬一足以削遍而  
有者亡矣古之隳國家隕社稷者非故且為之也必  
少有樂焉不知其陷於惡也桓公謂管仲曰請致仲

父

仲父者尊老有德之稱桓公欲尊事管仲故

其桓

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

而又崇蓋之欲以察清示教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

謂不辭而出

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

與言少進中

傳

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

聞之沉於樂者洽於憂

樂過則憂傳

厚於味者薄於行慢

於朝者緩於政害於國家者危於社稷臣是以敢出

也公遽下堂曰寡人非敢自為脩也仲父年長雖寡

人亦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

者也三王失之非一朝之萃三代之季亂亡者非一朝之故其而由來者漸

矣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

孫薄稅歛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瘡苑濁困滯皆法度不

止鬱濁謂穢塞不潔清者也困滯謂疲羸微隱者也

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

小匡第二十三 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

之耐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操所以作事國柄者所以賞罰之紀要也忠信可結

於諸侯臣不如也績按齊語諸侯制禮義可法於

四方臣不如也介冑執鉞立於軍門使百姓皆加勇

臣不如也抱擊鼓提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鉤殆於死今

乃用之可乎鮑叔曰彼為其君動也君若宥而反之

其為君亦猶是也公曰然則為之奈何鮑叔曰君使

人請之魯公曰施伯續按一魯之謀臣也彼知吾

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於羣臣戮以徇群臣也魯君

必諾且施伯之知夷吾之才必將致魯之政既知其才故授

以國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

受而甘心為魯君許諾施伯謂魯侯曰勿子非戮之也  
也將用其政也用之使知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  
在狄在狄得意於天下今齊求而得之則必長為國

憂君何不殺而授之其政績按一作殺魯君曰諾  
將殺管仲鮑叔進曰殺之齊是戮齊也言戮以殺之

魯是戮魯也弊邑寡君之賊得之以徇於國為群臣  
僂魯也誠羣臣君不生得是君與寡君之賊比也言

命非弊邑之君所謂也乎魯君乃不殺遂生束縛而押以予齊  
命非弊邑之君所謂也乎魯君乃不殺遂生束縛而押以予齊

桤桤鮑叔受而哭之三舉三舉其聲偽施伯從而笑之  
其也笑偽謂大夫曰管仲必不死夫鮑叔之恐不僂賢人

子小白先入得國得國管仲召忽奉公子糾後入與  
子小白先入得國得國管仲召忽奉公子糾後入與

魯以戰能使魯敗與魯師與齊戰能功足以得天與  
失天其人事一也管仲本圖將立小白今能敗魯而

齊鮑叔知無後事既得管仲則知後必將勤管仲以  
齊鮑叔知無後事既得管仲則知後必將勤管仲以

魯為失天能成人則一今魯懼殺公子糾召忽囚管仲以予

勞其君必探管仲本敗魯勝齊之意顧以顯其功衆

必予之須君施用管仲以顯其定齊之功如此衆必

且以顯仲之功則國衆必歸之勤孜不佚也有德力死

之功猶尚可加也顯生之功將何如是假令管仲力

時之事耳猶尚可加况不取垢辱忍而生全齊將得

之而霸以顯其本謀之功何善如之何言不可加也

○績按言常人為君得魯力死為國者功猶可貴

今鮑叔為桓得仲生者則功無以加矣

昭德以貳君也言昭管仲之德以為君之副貳○績

不一於安鮑叔之知不是失也以鮑叔之智能及此

至於堂阜之上堂阜地名鮑叔被而浴之三被除其凶邪

桓公親迎之郊管仲誦纓挿衽示物就戮○績按挿

謂攝衽與漱使人操斧而立其後操斧者將受公辭斧三

然退之退操斧者公曰垂纓下衽寡人將見管仲再拜稽首

曰應公之死殺之黃泉死且不朽言君賜之死尚感

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

之弊游車弊然後戎士待陳妾之餘陳妾食餘然後

倡優侏儒在前而賢士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

之柰何管子對曰昔吾先王周昭王穆王世法文武

之遠迹以成其名績按迹齊語作績合群國績按齊語作寔比較

民之有道者設象以為民紀較試其人有道者與之

式美以相應比綴以書原本窮末始終相應然後次

比緝綴書之簡策故能原其本勸之以慶賞勸之以刑罰

糞其顛而除糞其顛而除賜予以鎮撫之以為民終始

其施也賜予以鎮撫之以為民終始

縣治象之法于象魏使萬民觀治象是也本謂上之

設末謂下之所行糞分也孟子言合群叟比校民

分是也設象刑以為民法其從而相應者比

合綴連於書推刑象之意而究其是非合則勸以慶

賞虛則糾以刑罰於中又分異其老而賜予以鎮撫

之猶勞之來之意也公曰為之柰何管子對曰昔者

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

姓可御矣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柰何管子對曰制國以國

二十一鄉商工之鄉士農之鄉十五公帥十一鄉高



管子卷八  
子帥五鄉國子帥五鄉參國故為三軍公立三官之

謂三軍之官也。績按此言士之鄉市立三鄉。績按此言工

立三族。績按此言澤立三虞山立三衡。自三鄉以

其官。績按此二句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五鄉

一帥桓公曰五鄙柰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

為政者文政所鄉。績按齊語作制五家為邑

為鄉鄉有鄉帥三鄉為縣縣有縣帥十縣為屬屬有

大夫五屬故立五大夫各使治一屬為立五政使各

听一屬為是故正之政听屬牧之听縣下政听鄉按

後屬退而脩連連退而脩鄉鄉退而脩卒卒退而脩

邑則三鄉下缺為連連有帥十連七字但國語以連

為縣耳後云立五鄉以崇化遠五屬以屬武則國語

正政政收政下各保而聽各保之听毋有淫泆者桓

公曰定民之居成民之事柰何管子對曰士農工商

四民者國之石民也。四者國之本猶柱之不可使離

處雜處則其言咤其事亂也。咤亂是故聖王之處士必

於聞燕處士則謀議審處農必就田墾處士必就官府處

商必就市井市井必四方若造井今夫士羣萃而州

處間燕每州之士群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暮從事

於此旦暮猶朝夕也以教其子弟少而習為其心安焉不見

異物而遷焉異物異事也非其所當習者是故其父兄之教不肅

而成其子弟之孝不勞而能夫是故士之子常為士

令夫農祥萃而州處審其四時權節於四時中又權量其節之早晚

具備其械器用械器皆謂田器。績按當作權節其用備其械器乃字誤亂註皆非齊語

作權節其用是也比耒耜穀芟比偶其耒耜及穀芟穀芟小於耒耜一人執之以隨耒耜之後重

及寒擊彙除田以待時乃耕冬寒之月治其田中及春耨

田以待春之耕也田以待春之耕也深耕均種疾耨耨謂復種既足均種當疾耨之先

雨芸耨以待時雨時雨既至挾其槍刈耨耨在挾槍

也刈鎌也耨鉏也以旦暮從事於田基也耨鉏也植稅衣就功脫其

便事而省費以就其後而別苗莠列疏密者當均列之首戴

簪簪蔣也編苧身服襍襍謂鹿豎之衣可以任苦著者也。績按音

沾體塗足暴其膚暴其膚及其四支之力以疾從事於

曰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孝不勞而能是故農

之子常為農樸野而不慝農人之子朴質而野不為姦慝其秀材之

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

者也可賴也故其賢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罪其告五有司已於事

而竣以農民能致粟又秀材生焉今夫工群萃而州

處相良材審其四時辨其功苦功謂堅美苦謂濫惡權節其用

論比計制績按齊語斷器尚完利裁斷為器相語

以事相示以巧相陳以功相高以知事以能知器用

且暮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苦而成其子弟

之學不勞而能夫是故工之子常為工今夫商群萃

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績按輅一作輶以

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

異物聚旦暮從事於此以教其子弟相語以利相示

以時績按時相陳以知賈賈知物價少而習焉其

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

相地沃墾以差其政則人安其沃墾而不移其衰也音衰

績按政正旅舊則民不惰

國之軍旅正之以從舊貫則不令而不惰

齊語作征救常作齊語作政不旅則民不偷旅口棄故曰不

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

績按惑無奪農時則百姓富犧牲

不勞則牛馬育

適用謂之勞

桓公又問曰寡人欲脩政以干時於天下其可乎

干求

也時時見曰會款水

管子對曰可公曰安始而可管子對曰公

子對曰始於愛民公曰愛民之道奈何管子對曰公

脩公族家齊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

故舊罪脩舊宗立無後

則民殖矣

放田罪則全人命脩曰宗則收散親

省刑

罰薄稅斂則民富矣鄉建賢士於使教國則民有禮

矣出令不改則民正矣此愛民之道也公曰民富而

以親則使而可之乎管子對曰奉財長工以止民用

工能積財奉而長之陳力尚賢以勸民之

民則慕而不費用矣而崇上之

民則勸而孝加刑無苛以濟百姓行之無私則足以

容衆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

乎欲從事管子對曰未可民心未安公曰安之柰何管

子對曰脩舊法擇其善者舉而嚴用之績按嚴齊語作業皆敬

也慈於民予無財貧無財者當施予之寬政後敬百姓則國富

而民安矣公曰民安矣其可乎管仲對曰未可君若

欲正卒伍脩甲兵則大國亦將正卒伍脩甲兵君有

征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

公曰為柰何管子對曰作內政而寓軍令為為高子

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鄉有行伍卒長則其制令

且以田獵因以賞罰因田獵之功則百姓通於軍事

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

率之五鄉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

為旅鄉人率之五鄉一帥故萬人一軍五鄉之帥率

之三軍故有中軍之鼓中軍則公之里卒有高子之

鼓有國子之鼓春以田曰蒐振旅因寓軍政秋以田

曰狝治兵順殺氣是故卒伍政定於里軍旅政定於

郊績按齊語內教既成令不得迁徙故卒伍之人

人與人相保家與家相愛少相居長相游祭祀相福

死容相恤禍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乱昼戰足以相識目以相

見歡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誅無道以定

周室天下六國之君莫之能圍也

正月之朔鄉長復事復白也。績按此即參國五公

親問為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告謂

之蔽賢其罪五謂其罪當入於有司已於事而竣既

於上事而竣退公又問焉曰於子之鄉有拳勇於股肱之力

筋骨秀出於衆者有則以告有而不以告謂之蔽才

其罪五有司已於事竣公又問焉曰於子之鄉有不

慈孝於父母不長第於鄉里驕躁淫暴不用上令於

者有則以告有而不以告謂之下比下与有罪者比而掩蓋之也

其罪五有司已於事而竣於是乎鄉長退而脩德進

賢桓公親見之遂使役之官謂授之官而後之公令

官長期而書伐以告伐功也且令選官之賢者而復之

曰有人居我官有功德維順績按端慤以待時

使以慈善待時待可用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公宣其鄉

里而有考驗宜適也適問其鄉里之人迺召而與之

坐省相其質以參其成功成事更省事其質体以參

驗其耐成可立而時諉問國家之患而不肉其人既

之功又時諉問國家之患以知其智識之深淺不直相

其骨肉而已肉者耐謂皮相也績按齊語作可立

而授之諉之以國家之患退而察問其鄉里以觀其

耐能而無大過登以為上鄉之佐為鄉大夫之佐名之曰三

選名此人曰三高子國子退而脩鄉朝士既畢二大

鄉鮑在朝退而脩連績按即前連退而脩里績

按即前里退而脩軌績按即前軌退而脩家績

按即前里退而脩軌績按即前軌退而脩家績

家為軌是故匹夫有善故可得而舉也匹夫有不

善故可得而誅也政既成鄉不越長朝不越爵罷士

無伍罷謂乏於德義者周禮所謂罷女無家罷女猶

耻娶之家士三出妻逐於境外三出妻則謂士也國極

忌故也逐於女三出嫁入於春穀三見出而家是不貞

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

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績按此即前五節

君擇其勞功者而譙之曰列地分民者若一何故獨

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

聰明賢實仁慈孝於父母長弟聞於鄉里者有則以告

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於股肱之力秀出于衆者

績按秀上前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為退而脩連績按齊語作

同連退而脩鄉鄉退而脩卒作卒下卒退而脩

邑邑退而脩家是故匹夫有善可得而舉匹夫有不

善可得而誅政成國安以守則固以戰則強封內治

百姓親可以出征四方立一霸王矣可謂一霸之功也桓公

曰卒伍定矣事已定矣吾欲從事於諸侯其可乎管子

子對曰未可若君令則吾既寄諸內政矣夫齊國宋

甲兵吾欲輕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鞮革

二戟蘭即所謂蘭錡兵架也鞮革重革當心者之所

輕罪以鞮小罪入以金鈞三十斤分宥薄罪入以

平鈞分宥謂從坐者分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

三日得其不直者則令入束矢也績按正如春秋

傳正直為正之正言罪五刑本無所坐屈抑訟獄齊

若為之正先已三禁之不從成獄不直則入束矢以

罰其誣齊語作索訟者三禁而不可上下坐成以束

美金以鑄戈劍矛戟試諸狗馬惡金以鑄斤斧鉏

夷鋸搗試諸木土

夷鋸類也鉏類也

搗類也

桓公曰甲兵大足矣吾欲從事於諸侯可乎管子對

曰未可治內者未具也為外者未備也故使鮑叔牙

為太諫所以諫王子城父為將弦子其為理理獄寧

戚為田教以農事自此已隰朋為行行謂行人也所

曹孫宿與楚商容處宋季勞處魯績按前徐關封

慶衛區尚慶燕審友慶晉令此諸賢各處諸侯之國

又將士八千人奉之以車馬衣裘多其資糧財幣足

之使出周將於四方以號召收求天下之賢士飾玩

好使出周將於四方諸侯之諸侯以觀其上下之所貴

好擇其沈亂者而先政之以政正也。績按齊語作

政乃攻字

公曰外內定矣可乎管子對曰未可鄰國未吾親也

公曰親之柰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弊以極聘規於諸侯規

也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管子對曰以魯為主反

其侵地常潛常潛也名。績按諺作堂使海於有弊或遇水災教

有弊渠彌於有階復教之穿渠綱山於有牢教之立

盡也

依山以為網紀而有牢固桓公曰吾欲西伐何主管子對曰以

衛為主及其侵地吉臺原始與柴里皆地名。績按

使海於有弊渠彌於有階網山於有牢桓公曰吾欲

北伐何主管子對曰以燕為主及其侵地柴夫吠狗

亦地名也使海於有弊渠彌於有階網山於有牢四鄰大

親既及其侵地正其封疆地至南於岱陰謂岱山西

至於濟北至於海東至於紀隨紀隨地名。績按地

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績按亂不暇於

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征伐

楚濟汝水伐楚時渡汝水踰方地謂方城之地。績按地乃

望汶山楚山也使貢絲於室使貢絲即所謂縻絲者也

成周反胙於隆嶽周室有事歸胙於隆嶽荊州諸侯

莫不來服西征攘白狄之地遂至于西河謂龍門方

舟設附績按一作接附乘桴濟河至于石沈石沈地名。績按齊語作

石縣車束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。績按拘之西服流沙西虞西虞國名而秦

秦夏乃地名。齊語作拘夏

戎始從故兵一出而大功十二自救徐州已故東夷

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民誓

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

一匡天下甲不解鬣兵不解鬣鬣所以蔽兵謂脅肩

解兵於鬣致無弓服無矢致亦言不用也寢武事

行文道以朝天子績按齊語作師

葵丘之會天子使大夫宰孔致胙於桓公曰余一人

之命有事於文武有祭事於文王使宰孔致胙且有

後命曰以爾自卑勞以尔自卑實謂尔伯舅毋下拜

桓公召管仲而謀管仲對曰為君不君君命臣無下

為臣不臣臣承命而不讓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

竹山戎獫狁拘秦夏西至流沙西虞南至吳越邑狎

柯棊不度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昔三代之

受命者其異於此乎管仲對曰夫鳳凰鸞鳥不降而

鷹集鳩臬豐庶神不格庶神不至則未欲其祭享守龜不兆守龜之

守龜不兆謂不以誠信告之握粟而筮者屢中長者不告而短者告是德之不至傳

曰龜長筮短詩曰握粟出卜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竝興夫鳳皇之文前德

義後日昌前抱德義後有日明昔人之受命者龍龜

假假也至河出圖雒出書地出乘黃乘黃神馬也山海經載云坤利牝馬

之貞故從地出若漢之渥注神馬之比今三祥未見有者三祥謂龜龍

雖曰受命無乃失諸乎桓公曰出見客天而威不遠

願願也尺小白承天子之命而母下拜恐顛蹶於下以

為天子羞遂下拜登受賞服大路龍旂九游渠門赤

旂渠門旗名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死

慶父通莊公夫人姜氏弒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

玉以見請為閔內之侯請謂齊閔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

玉以見請為閔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以封之其畜以

散亡故桓公與之繫馬二百匹謂在言鹿繫養天下

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

也故使輕其弊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

以為幣謂四分其鹿皮也績按霸刑作縷帛鹿皮報

績按齊語作縷縷縷以爲奉鹿皮四

齊以文錦虎豹皮報諸侯之使垂橐而入攜載而歸

無橐言其空也故鈞之以愛政之以利結之以信示之

以武是故天下小國諸侯既服桓公莫之敢倍而歸

之喜其愛而貪其利信其仁而畏其武桓公知天下

小國諸侯之多與已也於是又大施忠焉可為憂者

為之憂可為謀者與之謀可為動者為之動伐譚萊

而不有也績按齊語作軍諸侯稱仁焉通齊國之

魚鹽于東萊自東萊通魚使関市幾而不征壙而不

稅幾察也察其姦以為諸侯之利諸侯稱寬焉築蔡

鄆陵培夏靈父丘皆邑名績按齊語作

之地所以楚暴於諸侯也築五鹿中牟鄴蓋與牡丘

以衛諸夏之地所以示勸於中國也○績按勸教之

大成是故天下之於桓公遠國之民望父母近國之

民從如流水故行地茲遠得人弥衆是何也懷其文

而畏其武故殺無道定周室天下莫之能圍武事左

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其國大小

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人不失

成命周給小人懷德而夫如是居處則順出則有成

功不稱動甲兵之事以遂文武之迹於天下既以朝

故不稱甲兵文德成也桓公能假其群臣之謀以益

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度義光德繼法紹於天

下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下也

初桓公郊迎管子而問焉管仲辭然後對以參國伍  
 鄙立五鄉以崇化建五屬以厲武寄兵於政因罰備  
 器械加兵無道諸侯以事周室桓公大說於是齋戒  
 十日將相管仲管仲曰斧鉞之人也幸以獲生以屬  
 其胥領屬綴連也臣之祿也若知國政非臣之任也公子  
 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

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汙行不幸而好色

而始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

不可於對曰人君唯優與不敏為不可優謂倭  
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

待他公曰柰何對曰公子舉為人博聞而知礼好孝

而辭遜請使游於魯以結交焉公子開方為人巧轉

而允利請使游於衛以結交焉曹孫宿其為人也小

廉而苟狀苟快密習也言多足恭而辭結其辭能与人定交結

績按大匡作博於教而又巧於辭不好立大正荆

之則也言此人立行正与荆俗同使游荆請使往

游以結交焉遂立行三使者而後退使三使將出然後退相三

月請論百官公曰諾管仲曰升降揖讓進退習習

辭之剛柔臣不如隰朋請立為大行大行大使大官大墾草入

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

馬决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

吾一不如於五子各然而以易夷吾夷吾不為也以

子能易夷吾不能君若欲治國強兵則五子者存矣

則夷吾不能

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

韜革甲 桓公

王言第二十一

王言文校

白六十四