

賓王曰大極高  
古前後結攝景  
廉察而鬆處視  
處往之得趣

管子卷九

霸形第二十二

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。盍不當言。寡人其有鄉乎。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。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。於是

令百官有司。削方墨筆。明日皆朝於太廟之門。朝定。令於百吏。使歲者百一鍾。孤幼不刑。澤梁時縱。關譏而不征。市書而不賦。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。裸體紉胸。稱疾。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。於是令之縣鍾磬之棖。陳歌舞。竽瑟之樂。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

人。虞曰。叙桓仲。君臣一段。佯疾。不救。以愚弄諸。臣事詞景色種。種如畫直臣請。

以慶四言歸結  
如陣法如禪偈  
如射覆秦策中  
叙范睢昭王相  
見一段情事畧  
相當

賓王曰光景宛  
然

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。狄已拔邢衛矣。桓公起行。筍虞之間。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。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。併歌舞之樂。宮中虛無人。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。臣聞之。諸侯爭於疆者。勿與分於疆。今君何不定三君之處哉。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。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

賓王曰法古太  
公多用此法

也。桓公曰。善。於是伐鍾磬之縣。併歌舞之樂。宮中虛無人。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。臣聞之。諸侯爭於疆者。勿與分於疆。今君何不定三君之處哉。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。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。  
居室如鳥鼠處穴。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。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。誰能爲我交齊者。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。仲父何不  
遂交楚哉。管子對曰。不可。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。令人有喪雌雄。居室如鳥鼠處穴。要宋田夾塞

大復曰全述前語戰國文如此

大復曰文奇事  
六奇曰其文武  
而文武用之所

謂太上貴因陰  
陽轉移仲氏之  
所以匡伯也

大復曰召陵之  
師兩君無遇也  
安所令又安請  
宋鄭安有百代  
城文傳乎

賓王曰是鴻鵠  
南北往來光景

兩川使水不得東流。東山之西水深滅垓。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。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。請興兵而南存宋鄭。而令曰無攻楚。言與楚王遇。至於遇上。而以鄭城與宋水爲請。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。而令於遇上曰。毋貯粟。毋曲隄。無擅廢適子。無置妾以爲妻。因以鄭城與宋水爲請於楚。楚人不許。遂退七十里。而舍使軍人城鄭南之地。立百代城焉。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。望汝山。南致楚越之君。而西伐秦。北伐狄。東存晉。公於南北伐孤竹。還存燕。公。兵車之會六。乘車之會三。九合諸侯。反位已霸。脩鍾磬而復樂。管子曰。此臣

大復曰一冷語  
應上作結先秦  
史記外無此體

之所謂樂也。

大復曰都虛言虛事為美誇張戰國法家流之託筆也其  
文亦戰國體華宏雄駿如出辨口稷下諸先生為之耶取  
辭焉善矣  
又曰散、叙次如不關應中關應先秦之妙

其霸言第二十三

王畢曰天下內言六而王

霸王之形象天則地化人易代創制天下等列諸  
侯賓屬四海時匡天下大國小之曲國正之疆國  
弱之重國輕之亂國併之暴王殘之僂其罪卑其  
列維其民然後王之夫豐國之謂霸兼正之國之  
謂王夫王者有所獨明德共者不取也道同者不  
王也夫爭天下者以威易危暴王之常也君人者  
有道霸王者有時國脩而鄰國無道霸王之資也  
夫國之存也鄰國有焉國之亾也鄰國有焉鄰國

有事鄰國得焉鄰國有事鄰國亡焉天下有事則  
聖王利也國危則聖人知矣夫先王所以王者資  
鄰國之舉不當也舉而不當此鄰敵之所以得意  
也夫欲用天下之權者必先布德諸侯是故先王  
有所取有所與有所謂有所信然後能用天下之  
權夫兵幸於權權幸於地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

定字曰按以我  
明威之振征伐  
人者可合天下  
之權而德之也  
又曰遂德之行  
猶成德之行也  
如此者諸侯親  
之

均分以鈞天下之衆而臣之故貴爲天子富有天  
下而伐不謂貪者其大計存也以天下之財利天  
下之人以明威之振合天下之權以遂德之行結  
諸侯之親以姦佞之罪刑天下之心因天下之威  
以廣明王之伐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夫先王取天下也  
術術乎大德哉物利之謂也夫使國常無患而名  
利並至者神聖也國在危亡而能壽者明聖也是  
故先王之所師者神聖也其所賞者明聖也夫一

言而壽國。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。此三者。聖人之所則也。聖人畏微而愚人畏明。聖人之憎惡也。內。愚人之憎惡也。外。聖人將動必知。愚人至危。易辭。聖人能輔時。不能違時。知者善謀。不如當時。精時者。日少而功多。夫謀無

大漢曰大本小  
標漢之先破諸  
侯以攻項也地  
近攻遠秦之親  
中國為天下樞  
也

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。以時興事。時至而舉兵。絕堅而攻國。破大而制地。大本而小標。舉近而攻遠。以大牽小。以彊使弱。以衆致寡。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。按彊助弱。圉暴止貪。存亡定危。繼絕世。此天下之所載也。諸侯之所與也。百姓之所利也。是故天下王之。知蓋天下。繼最一世。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



大復曰國非其  
國六下大體錯  
落變化可法

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。諸侯皆令已獨孤，國非其國也。鄰國皆險已獨易，國非其國也。此三者，亡國之徵也。夫國大而政小者，國從其政；國小而政大者，國益大。大而不爲者，復小；彊而不理者，復弱。衆而不理者，復寡；貴而無禮者，復賤；重而凌節者，復輕；富而驕肆者，復貧。故觀國者觀君，觀軍者觀將，觀備者觀野。其君如明而非明也，其將如賢而非賢也。其人如耕者而非耕也，三守旣失，國非其國也。

地大而不爲，命曰土滿；人衆而不理，命曰人滿；兵威而不止，命曰武滿。三滿而不止，國非其國也。地大而不耕，非其地也；卿貴而不臣，非其卿也；人衆而不親，非其人也；夫無土而欲富者憂，無德而欲王者危；施薄而求厚者孤，夫上夾而下苴，國小而都大者弑。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。夫令不高不行，不搏不聽，堯舜之人非生而理也，桀紂之

室守曰搏專也

君不能專命則  
國不聽也

人非生而亂也。故理亂在上也。夫霸王之所始也。以人爲本。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。任賢則諸侯服。霸王之形。德義勝之。智謀勝之。兵戰勝之。地形勝之。動作勝之。故王之。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。疆國衆。合疆以攻弱。以圖霸。疆國少。合小以攻大。以圖王。疆國衆而言王勢者。愚人之智也。疆國少而

施霸道者。敗事之謀也。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。列不讓賢。賢不齒弟。擇衆是貪大物也。是以王之形大也。夫先王之爭天下也。以方心。其立之也。以整齊。其理之也。以平易。立政出令。用人道。施爵祿。用地道。舉大事。用天道。是故先王之伐也。伐逆不伐順。伐險不伐易。伐過不伐及。四封之內。

定字曰按制節  
謂事六國受其  
法令

以正使之。諸侯之會。以權致之。近而不服者。以地  
患之。遠而不聽者。以刑危之。一而伐之。武也。服而  
舍之。文也。文武具。滿德也。夫輕重彊弱之形。諸侯  
合則彊。孤則弱。驥之材。而百馬伐之。驥必罷矣。彊  
最一伐。而天下共之。國必弱矣。彊國得之也。以收  
小。其失之也。以恃彊。小國得之也。以制節。其失之  
也。以離彊。夫國小大有謀。彊弱有形。服近而彊遠。  
王國之形也。合小以攻大。敵國之形也。以負海攻  
負海。中國之形也。折節事彊。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。常先作難。違時易形。無不敗者也。夫欲  
臣伐君。正四海者。不可以兵獨攻而取也。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。相形而知  
可。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。  
衆料食以攻。食料備以攻。備以衆攻。衆存不攻。  
以食攻。食存不攻。以備攻。備存不攻。釋實而

攻虛釋堅而攻臙。釋難而攻易。夫搏國不在敦古。理世不在善攻。霸王不在成曲。夫舉失而國危。刑過而權倒。謀易而禍反。計得而疆信。功得而名從。權重而令行。固其數也。夫爭疆之國。必先爭謀。爭刑爭權。令人主一喜一怒者。謀也。令國一輕一重者。刑也。令兵一進一退者。權也。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。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。權動所惡而實寡。歸者疆擅破一國。疆在後世者。王擅破一國。疆在鄰國者亡。

大復曰范睢謂  
遠攻齊夫差之  
爭中原

大復曰初陣雄氣精采。壁壘生色。却曲揮風。中半以後。陽節盡陰節。不守胥漸弛散矣。頗又參差重複。故准陰多多益難。不善尾者。霸王七十之勝也。

史字曰此篇丈  
法累爰而不窮  
真天下之奇也

大復曰易訟無  
情之詞也

問第二十四

內言七

凡立朝廷。問有本紀。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。  
授事以能。則人上功。審刑當罪。則人不易訟。無亂  
社稷宗廟。則人有所宗。毋遺老忘親。則大臣不怨。  
舉知人急。則衆不亂。行此道也。國有常經。人知終  
始。此霸王之術也。然後問事。事先大功。政自小始。  
問死事之孤。其未有田宅者。有乎。問少壯而未勝  
甲兵者。幾何人。問死事之寡。其餼廩何如。問國之

有功大者。何官之吏也。問州之大夫也。何里之士也。今吏亦何以明之矣。問刑論有常以行。不可改也。今其事之久留也。何若。問五官有度制。官都其有常斷。今事之稽也。何待。問獨夫寡婦孤寡疾病者。幾何人也。問國之弃人。何族之子弟也。問鄉之良家。其所牧養者。幾何人矣。問邑之貧人。債而食者。幾何家。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。問宗子之收昆弟者。以貧從昆弟者。幾

何家。餘子仕而有田邑。今入者。幾何人。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。士之有田而不使者。幾何人。吏惡何事。士之有田而不耕者。幾何人。身何事。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。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。羣臣有位事。官大夫者。幾何人。外人來游在大夫之家者。

大夏曰責古債  
字

幾何人。鄉子弟力田爲人率者。幾何人。國子弟之無上事。衣食不節。率子弟不田。弋獵者。幾何人。男女不整齊。亂鄉子弟者。有乎。問人之貸粟米。有別券者。幾何家。問國之伏利。其可應人之急者。幾何所也。人之所害於鄉里者。何物也。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。處女操工事者。幾何人。冗國所開口而食者。幾何人。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。處士脩行。足以教人。可使帥衆莅百姓者。幾何人。士之急難可使者。幾何人。工之巧。出足以利軍伍。處可以脩城郭。補守備者。幾何人。城粟軍糧。其可以行。幾何年也。吏之急難可使者。幾何人。大夫疏器甲兵。兵車旌旗。鼓鏡帷幕。帥車之載。幾何乘。疏藏器。弓弩之張。衣夾鋏。鈎弦之造。戈戟之緊。其厲何若。其宜脩而不脩者。故何視。而造脩之官。出器處器之具。宜起而未起者。何待。鄉師車輜造脩之具。其繕何若。工尹伐材用。毋於

列三件而以時  
簡稽帥代問字

大復曰國之大  
事曰戎故申嚴

之亦長篇連作  
于體不得不錯  
然亦更古文皆

大復曰地市關  
三令君所申布  
於三官關於執  
禁訊察為多關  
以外則邊之以  
隣為主總之皆  
地改也故曰制

三時。羣材乃植。而造器定冬。完良備用必足。人有  
餘兵。詭陳之行。以慎國常。時簡稽帥。馬牛之肥瘠。  
其老而死者。皆舉之。其就山藪林澤。食薦者。幾何。  
出入死生之會。幾何。若夫城部之厚薄。溝壑之淺  
深。門閭之尊卑。宜脩而不脩者。上必幾之。守備之  
伍。器物不失其具。淫雨而各有處藏。問兵官之吏。  
國之豪士。其急難足以先後者。幾何人。夫兵事者。  
危物也。不時而勝。不義而得。未為福也。失謀而敗。  
國之危也。慎謀乃保國。問所以教選人者何事。問

執官都者。其位事幾何年矣。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。所  
築城部。脩墻閉絕。通道阨闕。深防溝以益人之地  
守者。何所也。所捕盜賊。除人害者。幾何矣。  
制地。君曰。理國之道。地德為首。君臣之禮。父子之  
親。覆育萬人。官府之藏。彊兵保國。城部之險。外應  
四極。具取之地。而市者。天地之財具也。而萬人之  
所和而利也。正是道也。民荒無苛。人盡地之職。一  
保其國。各主異位。毋使讒人亂。普而德營。九軍之



大復曰言外事  
既謹而名色事  
德各察之以觀  
外則叔詐之人  
無所行其欺而  
額漢者不足困  
我也  
又曰貌德謂厚  
和結之以順其  
外不閑邊惠此  
謂貌德

親關者諸侯之陬隧也。而外財之門戶也。萬人之  
道行也。明道以重告之。征於關者。勿征於市。征於  
市者。勿征於關。虛車勿索。徒負勿入。以來遠人。十  
六道同。身外事謹。則聽其名。視其名。視其色。是其  
事。稽其德。以觀其外。則無敦於權人。以困貌德。國  
則不惑。行之職也。問於邊吏曰。小利害信。小怒傷  
義。邊信傷德。厚和構四國。以順貌德。后鄉四極。令  
守法之官日行。度必明失經常。

制地合上問為一篇以地市關三者大而煩故以君曰申

而飭之有不如制三官之罪也。飭之即以問之也。至邊則  
疆場慎守有常禁矣。故直曰問於邊吏。此問政與上諸問  
合應

### 謀失第二十五

熇





