



管子卷第六

法法第十六

不法法則事毋常

不設法以法
下故事無常

法不法則令不行

行雖復
設法

不得法之宜
故令不行

令而不行則令不法也

法而不行則脩令

者不審也

以法既得宜而猶不行則
以脩令者未審之故也

審而不行則賞罰輕

也脩令者既審而猶不行則
則以上輕於賞罰也

重而不行則賞罰不信也

賞

既重而猶不行雖
賞罰而不信也

信而不行則不以身先之也

賞罰既
信而猶

不行則以身不
先自行其法也

故曰禁勝於身禁也則令行於民矣

聞賢而不舉殆

聞賢不舉不若
不聞所以有殆

聞善而不索殆見能而

不使殆親人而不固殆同謀而離殆危人而不能殆

不能不廢人而復起殆既廢更起或可而不為殆可為

若不危廢人而復起殆發其宿嫌可而不為殆而不

為多生足而不施殆足而不施幾而不密殆幾事不密

後悔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密

民母重罪過不大也有大過然民母大過上母赦也赦

則懼而脩德上赦小過則民多重罪積之所生也所謂

不敬為非故曰赦出則民不敬有罪不誅惠行則過日益特

大故曰赦出則民不敬則安用敬惠行則過日益恩

不恭非過而何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

待赦也故曰邪莫如蚤禁之蔓難局也赦過遺善則民

不勵善即有過不赦有善不遺勵民之道於此乎用之

矣故曰明君者事斷者也

君有三欲於民三欲不節則上位危三欲者何也一曰

求二曰禁三曰令求必欲得禁必欲止令必欲行求多

者其得寡無厭則難供禁多者其止寡法令滋章令多

者其行寡再三則瀆求而不得則威日損獨唱莫和禁

而不止則刑罰侮愈禁愈犯令而不行則下凌上不稟

非凌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眾謀矣為人上而眾謀之雖欲母危不可得也

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口不竭者此非理之言也

明君在上位民無敢立私議自貴者立私議者必自恃為貴也國母

怪嚴毋雜俗毋異禮士毋私議國不作奇怪則嚴肅而無雜俗有常禮士皆公

議倨傲易令錯儀畫制議者盡誅易令謂變令錯儀謂別制儀畫制謂更畫

制此畫之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於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故

久而不勝其禍君犯法漸廣轉欲危母赦者小害而大利

者也人初不悅故曰小害創故久而不勝其福家正而

則太平可致故曰大利也故救者犇馬之委轡必致覆母赦者痊

曰不勝其福也也疾可廖也○績按也睢恐疽或癰字

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

上尊而民順小人食於力則財厚而養足上尊而民順

財厚而養足四者備體則胥足上尊時而王不難矣相胥

也也文有三侑侑寬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法者民之父母也法者生

為父母太上以制制度其次失而能追之能追雖有過亦

不甚矣母也明君制宗廟足以設宥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

其害

游日無游閑之日財無砥滯滯積也故曰儉其道乎令未布而

民或為之而賞從之則是上妄予也未布而為所謂先時者也當刑而賞

故曰妄子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

所謂不令而罰則是上妄誅也上妄誅則民輕生民輕生則暴

人興輕生故為暴亂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

曰為之用者衆也小國之君所以卑者何也曰為之用

者寡也然則為之用者衆則尊為之用者寡則卑則人

主安能不欲民之衆為已用也使民衆為已用柰何曰

法立令行則民之用者衆矣法不立令不行則民之用

者寡矣故法之所立令之所行者多而所廢者寡則民

不誹謗績按當依下作議民不誹謗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好人者當以法令以愛人廢

法而用之則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母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姦者不敢為非善者悅而從命欲求可與謀

害已者其可得哉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及至能用民者反殺危勞苦飢渴之以至此極民遂為之用而無謀害上者蓋

以法素行民皆舍好之私而行此惡之公也故善用

民者軒冕不下儼而斧鉞不上因軒冕有所許儼不困

上有私憾安以斧鉞有所誅戮也如是則賢者勸而暴人止賢者勸而

暴人止則功名立其後矣蹈白刃受矢石入水火以聽

上令上令盡行禁盡止引而使之民不敢轉其力轉猶

○績按轉猶推而戰之民不敢愛其死不敢轉其力然

后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

大慮始大有

國無以小與不幸而削亡者必主與大臣之德行失於

身也官職法制政教失於國也諸侯之謀慮失於外也

故地削而國危矣言國無以小與不幸而削亡者其削亡也則以臣主有失故也國無

以大與幸而有功名者必主與大臣之德行得於身也

官職法制政教得於國也諸侯之謀慮得於外也然後

功立而名成言國無以大與幸而有功名者其有功名也則以臣主有得故也然則國

何可無道人何可無求得道而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傷所以然者則人主失令而蔽所蔽塞也已蔽而刳

已刳而弑由先令之失也凡入君之所以為君者勢也故人君失勢則臣制之矣

勢在下則君制於臣矣勢在上則臣制於君矣故君臣

之易位勢在下也在臣期年臣雖不忠君不能奪也言

君得勢期年君雖知其不忠而不能奪無如之何也在子期年子雖不孝父不能

服也亦無如之何故春秋之記春秋即周公之凡例而諸侯之國史也臣有弑

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不聞此所謂遠於百

里也步者十日千里之情通矣堂下有事一月而君不

聞此所謂遠於千里也步者百日萬里之情通矣門廷

有事期年而君不聞此所謂遠於萬里也故請入而不

聞

出謂之滅臣有請告既入而不出此則左出而不入謂

之絕其事既出而不入此則左右入而不至謂之侵其

既入不得至於君此出而道止謂之壅其事既出中道

則左右侵君事故也故曰令重於寶社

之有所不行也政之不行自致侵壅故曰令重於寶社

穰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

政者正也正也者所以正定萬物之命也萬物之命是

故聖人精德立中以生正德精而不過明正以治國故

正者所以止過而逮不及也二者及止之過與

不及也皆非正也正在於非正則傷國一也過與不及

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辯而浮誕行有難

而非善者行難而詭怪故言必中務不苟為辯行必思

善不苟為難規矩者方圓之正也雖有巧目利手不如

拙規矩之正方圓也故巧者能生規矩不能廢規矩而

正方圓雖聖人能生法不能廢法而治國故雖有明智

高行倍法而治績按倍古背是廢規矩而正方圓也

一曰管氏稱古言故云一曰績凡人君之德行威嚴

非獨能盡賢於人也人君之德行雖當威嚴既不能事

自得師曰人君也故從而貴之不敢論其德行之高卑

人曰此人君也謂其道備德成不察其有故為其殺生

急於司命也乘人君之勢怒則伏尸流血喜富人貧人

使人相畜也人君富人亦可貧人亦可貴人賤人使人相

臣也貴人亦可賤人亦可人主操此六者以畜其臣六

謂生殺富貴貧賤人臣亦望此六者以事其君人臣事君亦望

下君臣之會六者謂之謀君臣所以相合六者在臣期

年臣不忠君不能奪在子期年子不孝父不能奪故春

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六者在臣則主蔽矣主蔽者失

其令也故曰令入而不出謂之蔽令出而不入謂之壅

令出而不行謂之牽牽於令入而不至謂之瑕君臣相

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，行法修制，先民服也。

凡論人有要務物之人，無大士焉；彼矜者滿也，滿者虛也，滿虛在物，在物為制也。矜者細之屬也。凡論人而遠古者，無高士焉；既不知古而易其功者，無智士焉；德行成於身而遠古卑人也。事無資，遇時而簡其業者，愚士也。鈞名之人，無賢士焉；鈞利之君，無王主焉；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。明君公國一民以聽

於世，忠臣直進以論其能。忠臣必直，道而求進。明君不以祿爵私

所愛，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，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

氏自舜之有天下也，禹為司空，契為司徒，臯陶為李古

獄之官，作此李官。后稷為田。此四士者，天下之賢人也。

猶尚精一德，謂各精一事也。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結上文也

故列尊祿重無以不受也德不足以與其位也勢利官大無以不

從也直以勢利官大以此事君此所謂誣能篡利之臣故每舉必從之

者也世無公國之君則無直進之士無論能之主則無

成功之臣昔者三代之相授也安得二天下而殺之三代

無能授於有能桀紂失之湯武得之今之天下即古之天下豈有二天下而行其刑殺哉貧民傷財

莫大於兵危國憂主莫速於兵此四患者明矣古今莫

之能廢也兵當廢而不廢則古今惑也兵有四患則當廢也五材並用

則不當廢廢與之理難明故惑也此二者不廢而欲廢之則亦惑也謂廢與不廢既不廢矣又欲廢之則亦惑也

此二者傷國一也廢之則逸來無以禦因傷

國不廢則費財憂主亦傷國也故曰一也黃帝唐虞帝之隆也資有天下制

在資用也率土之濱莫非一人當此之時也兵不廢今

德不及三帝天下不順而求廢兵不亦難乎故明君知

所擅知所患國治而民務積此所謂擅也擅專也君之

國家治民務積聚也動與靜此所患也動靜失宜則患生也是故明君審其

所擅以備其所患也

猛毅之君不免於外難懦弱之君不免於內亂猛毅之

君者輕誅輕誅之流道正者不安輕誅則乖正故道正

者不安則材能之臣去亡矣彼智者知吾情偽為敵謀

我則外難自是至矣智者即道正之士從此亡之敵國既知我情必為敵謀我所以外難

也故曰猛毅之君不免於外難懦弱之君者重誅難為誅罰
重誅之過行邪者不革行邪者久而不革則群臣比周
群臣比周則蔽美揚惡蔽君美揚君惡蔽美揚惡則內亂自是
起故曰懦弱之君不免於內亂
明君不為親戚危其社稷社稷戚於親不為君欲變其
令令尊於君不為重賢分其威威貴於寶不為愛民虧
其法法愛於民

兵法第十七

明一者皇察道者帝通德者王一者氣質未分至一者德者道由以成者也
夫皇帝王道隨世立也謀得兵勝者霸所謀必得用兵必勝故夫
名者也其實則一也

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則未至然用之上可以輔王下可以成伯今代之用兵者不然

不知兵權者也權者所以知輕重既不故舉兵之日而

境內貧行師十萬日費千金戰不必勝勝則多死雖令得勝死者已多得地

而國敗雖復得地既貧且死所以國敗此四者用兵之禍者也四者謂內貧不

勝多死國敗也四禍其國而無不危矣一舉兵而國四禍大度

之書曰謂大陳法度之書舉兵之日而境內不貧戰而必勝勝

而不死得地而國不敗為此四者若何舉兵之日而境

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

也有制則法度審則有守也有所守則計數得則有明

也有明則治衆有數有數存焉勝敵有理勝於敵國察

數而知理審器而識勝敵器備利則明理而勝敵勝敵者在於明

也理定宗廟宗廟定則逐男女男女安則官四分既定且能則

之則可以定威德制法儀出號令然後可以一衆治民

兵無主則不蚤知敵且一無主則人懷苟野無吏則無蓄

積野無田吏則人情官無常則下怨上官無常則徵賦

器械不巧則朝無定器械不巧則寇敵賞罰不明則民

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數則遠

則強三官可縱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

二曰教其身以號令之數謂坐起三曰教其足以進退

三

之度四曰教其手以長短之利長兵短兵各有所利五

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

則行山九曰舉韓章則載食而駕韓韜也謂韜其章而舉之則載其所食而

駕行九章既定而動靜不過

三官五教九章始乎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敵不知發乎

不意徑乎不知故莫之能禦也發乎不意故莫之能應

也故全勝而無害

因便而教准利而行教無常教既因便故無常也行無常行既准利故亦

無常也兩者備施動乃有功兩者謂行器成教施追亡逐遁

若飄風擊刺若雷電絕地不守謂孤絕之地無險恃固

不拔拔恃固之守必多費而無功也中處而無敵令行而不留用兵之道常能

處可否之中則彼遠避而不能敵有令必行而不留也績按中處無敵謂身居四方皆避之不敢與敵令行

不留謂法行彼四方器成教施散之無方聚之不可計

皆遵之不敢留難

教器備利進退若雷電而無所疑匱匱竭也一氣專定則

傍通而不疑且精一其氣專而屬士利械則涉難而不匱

士既厲械之利故不匱進無所疑退無所匱敵乃為用既無疑匱敵乃服從

而為已用凌山阮不待鈎梯習山故也歷水谷不須舟楫也歷謂

遠歷徑於絕地攻於恃固獨出獨入而莫之能止見其

寶不獨入故莫之能止俘厥寶王必選精勇與俱故曰

謂雖曰獨入實與眾俱非獨也故不能止下故入寶不獨見與精勇故莫之能

歛猶保也言保守不敢輕獨入然後乃能獨入破敵而

敵一見不能止也惟保重其謀見與眾共謀之而不無名

之至盡其取寶王也潛仇不名盡而不意故不能疑神

既盡寶王皆非彼所意故不能疑度謂之為神畜之以道則民和養之以德則

民合和合故能諧諧故能輯輯輯以悉莫之能傷我之

悉以諧輯故敵不能傷也定一至行二要縱三權施四教發五機設六行論七數

守八應審九器章十號自一至已下管氏不故能全勝

大勝全勝謂全我而勝彼無守也故能守勝無守謂不

能當守其勝也數戰則士罷數勝則君驕夫以驕君使罷民則

國安得無危故至善不戰以服之其次一之雖勝破大勝

強一之至也不以勝為勝故亂之不以變亂敵不設乘

之不以詭乘敵不詭計勝之不以詐勝敵不以詐謀一之實也凡此皆至

一之近則用實遠則施號謂十力不可量疆不可度氣

不可極德不可測一之原也原本也凡此皆我衆若時

雨寡若飄風一之終也用衆貴詳審故若時雨之漸用

以利為本故利適器之致也兵刃利而適者其器得宜

用敵教之盡也士卒用命而敵不能致器者不能利適

不能盡教者不能用敵器既不利教又不盡敵不能用

敵者窮既不能用敵敵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

其敵出入異塗或有所傷也深入危之則士自脩入

敵國其處又危所謂置之死地故士自脩以求生也士自脩則同心同力善者之

為兵也使敵若據虛居常若搏景擊無無設無為焉無

不可以化也無形可以觀無計可以為所此之謂道矣

無形迹可尋詰者道之謂若亡而存若後而先威不足以命之善用

體道以為變化者也故若亡者而乃存若後者而乃先今以威武命之去之遠矣

管子卷之六終

管子卷之七

大匡第十八

謂以大
事國君

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哉不出鮑

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

傳賤臣知棄矣
○績按言君知已不肖使傅小白于次

召忽曰子固辭無出吾權任子以死亡必免子任保也

疑我當保子以疾困至于死亡此可以免子之身○績

按言子固辭傳稱疾不出君不信我權保子以死亡則
君不疑必免鮑叔曰子如是不免之有乎言必免也管仲

子之傳矣

曰不可言非召忽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於齊國也譬之猶鼎之

有足也去一焉則必不立矣言三人不可吾觀小白必

不為後矣績按此言三人于齊猶鼎足俱事一公子

事績故知小白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謂諸兒

子績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績按二公子指亂小白也

必以同言定齊小白之為人無小智惕而有小慮言無小

而有大慮非夷吾莫容小白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朝小帝而召忽曰百

歲之後吾君卜也犯吾君命而廢吾所立奪吾亂也雖

得天下吾不生也吾君卜世謂僖公之子小白等也君

我當死死兄與我齊國之政也受君令而不改奉所立而不

濟是吾義也召忽稱管仲為兄與我齊國之政謂使知

有所立不濟而死是為臣之義也別本註雖許我齊

之為君臣也言已立君臣之將承君命奉社稷以持宗

廟豈死一紉哉

言當為宗廟社稷致死不死於一紉

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柰何

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

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

父戌葵曰瓜時而往及瓜時而來期戌公問不至請代

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

桓公謂

申俞諫曰不可

申俞魯大

也夫女有家男有室

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于樂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

公薨於車暨曼曰

暨曼齊大夫也

賢者死忠以振

疑百姓寓焉

振救也賢者死于忠義以救當時之疑故百姓有所託焉寓寄託也

智者究

理而長慮身得免焉

智者既盡禮而謀慮又長故免于危亡

今彭生二於

君

不以正道傳君而從君於昏故曰二無盡言而諛行以戲我君使我君

失親戚之禮命

無盡言謂不忠諫襄公通其妹故曰失親戚之禮命

又力威吾君

之禍以構一國之怨

恃其多力拉殺魯君故曰力威吾君之禍

彭生其得免

手禍理屬然

禍敗之理屬於彭生

夫君以怒遂禍

君怒魯桓彭生則遂成其禍

不畏惡親聞容昏生無醜也

君而通妹是謂惡親不畏此事遠聞而忍容之然此

昏愚之生於不識其類故曰昏生無醜類也

豈及彭生而能止之哉

及如也

生則彭生力能之今而成禍故常誅之

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

足亡履於徒人費不得也

誅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

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

子糾

劫謂興兵脅之

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傅小白將立之故

公曰然則可

得乎鮑叔曰若亟召則可得也不亟不可得也夫魯施

伯知夷吾為人之有慧也其謀必將令魯致政於夷吾

夷吾受之則彼知能弱齊矣夷吾不受彼知其將反於

齊也必將殺之

既不受魯政而反於齊恐其將為魯害故殺之

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

紕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

君謂桓公

公曰其於

我也曾若是乎

曾則也則能無二心如足乎

鮑叔對曰非為君也為

先君也其於君不如親紕也

言管仲親紕多於小白也

紕之不死而

况君乎

親尚不死

君若欲定齊之社稷則亟迎之公曰

恐不及柰何鮑叔曰夫施伯之為人也敏而多畏

則念

公曰先及恐註怨焉必不殺也

若先及管仲而施伯殺之齊必註怨故不

敢

從鮑叔之言也

施伯進對魯君曰管仲有急其事不

濟今在魯君其致魯之政焉

有急難之事與小白爭國其事既不齊故來在魯可

因此事

若受之則齊可弱也若不受則殺之以說

於齊也與同怒尚賢於已

施伯恐管仲及齊為害欲殺之托言以說于齊君與齊同

怒如此猶賢於不殺也

君曰諾魯未及致政而齊之使至曰夷吾

與召忽也寡人之賊也今在魯寡人願生得若不得也

是君與寡人賊比也魯君問施伯施伯曰君與之臣聞

齊君場而亟驕雖得賢庸必能之用乎庸猶何也及齊君之

能用之也管子之卒濟矣及猶就也就而能用也夫管仲

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今子相齊之左必令忽相

之右雖然殺君而用吾身是再辱我也君謂子為生臣

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之名名不兩立既成

不可又成死名行不虛至必致身受命乃謂之行也子其勉之死生有分矣

乃行入齊境自刎而死管仲遂入君子聞之曰召忽之

死也賢其生也召忽之生不能霸諸侯管仲之生也賢其死也管仲

之死不成功或曰明年集書者更聞異說故言或襄公逐

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知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不得言無智雖不得行

有猶在也召忽雖不得衆其及豈不足以圖我哉得衆若及

猶能圖我鮑叔對曰夫國之亂也智人不得作

內事智人作內事則其國朋友不能相合膠而國乃可

圖也膠交入也朋友不能相交合則乃命車駕鮑叔御

小白乘而出于莒小白曰夫二人者奉君令吾不可以

試也二人於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乃行至於邑郊鮑叔令車二十

乘先十乘後二十乘先鮑叔欲與之鮑叔乃告小白曰

夫國之疑二三子莫忍老臣遺老臣故相從中心實疑

事之未濟也老臣是以塞道以事未濟故以二十乘先

國人疑立君未定必不忍殺已若事鮑叔乃誓曰事之

濟也聽我令事之不濟也免公其從於鮑叔而言子者

為上死者為下吾以五乘之實距路鮑叔於前二十乘

路不令子紉之鮑叔乃為前驅遂入國逐公子紉管仲

射小白中鈎管仲與公子紉召忽遂走魯桓公踐位魯

伐齊納公子紉而不能桓公二年踐位入國二年召管

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亂也臣不敢既不死亂空

而不敢言將致死臣則乃走出至門公召管仲管仲及公汗

出曰勿已其勉霸王而不已管仲再拜稽

首而起曰今日君成霸臣貪承命趨立於相位君既許

于承命故乃令五官行事異日公告管仲曰欲以諸侯

之間無事也小脩兵單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與其厚於兵不如厚

於人人厚兵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

別本註言二年桓公彌亂不盡行夷吾又告管仲曰欲

繕兵管仲又曰不可公不聽果為兵桓公與宋夫人飲

船中夫人蕩公而懼公公怒出之宋受而嫁之蔡侯續

按左傳作蔡姬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

而宋不敗齊師公怒歸告管仲曰請脩兵單吾士不練

吾兵不實諸侯故敢救吾讎內脩兵單管仲曰不可齊

國危矣內奪民用士勸於勇外亂之本也脩兵則用廢

士所勸者唯勇則輕外犯諸侯民多怨也外犯必多殘

敵故為外亂之本也怨為義之士不入齊國君為不義故安得無危鮑叔曰

公必用夷吾之言公不聽乃今四封之內脩兵關市之

征侈之侈謂過常也謂重其稅賦公乃遂用以勇授祿士勇鮑叔謂

管仲曰異日者公許子霸今國彌亂子將何如管仲曰

比其自及也國無闕亡乎鮑叔曰未也國中之政夷吾

尚微為焉亂乎尚可以待國政微為則未至外諸侯之

佐既無有吾二人者未有敢犯我者諸侯之佐既無有

我明年朝之爭祿相刺裝領而刎頸者不絕裝為擊鮑

叔謂管仲國死者眾矣毋乃害乎管仲曰安得已然此

皆其貪民也貪人為祿自殘亦夷吾之所患者諸侯之

為義者莫肯入齊齊之為義者莫肯仕此夷吾之所患

也有義之士內外不歸若夫死者吾安用而愛之貪人

殺傷吾何公又內脩兵三年桓公將伐魯曰魯與寡人

近謂國相於是其救宋也疾疾謂先寡人且誅焉管仲

曰不可臣聞有土之君不勤於兵不忌於辱不輔其過

則社稷安勤於兵忌於辱輔其過則社稷危公不聽興

師伐魯造於長勺魯莊公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四年

修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

曰以小兵而內失吾衆謂數搖動人諸侯設備數見侵

服大兵也詐力不足則國欲無危得已乎績按言天

備吾人設詐詐以繼之則衆疲而散公不聽果伐魯魯不敢戰去國

而國危矣詐一本作誑公不聽果伐魯魯不敢戰去國

五十里而為之關更立國界魯請比於關內以從於齊

齊亦無復侵魯謂魯請從服于齊供其桓公許諾魯人

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

今從者毋以兵管仲曰不可諸侯加忌於君君如是以

退可君今請不盟從此即退可也若魯弱於君諸侯

又加貪於君若果弱魯君又後有事小國彌堅大國設

備既有貪忌之非齊國之利也桓公不聽果與之遇莊

公自懷劔管仲又諫曰君必不去魯何用不兵曹劔之

為人也績按劔一堅強以忌不可以約取也不可以

也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

左椹桓公右自承曰均之死也戮死於君前左手舉劔

且以右手自承而言曰齊之迫魯境亦死今殺君亦死

同是死也將殺君次自殺故曰均之死也不若戮死於前管仲走君曹劔抽劔當兩階之間曰二君將改圖無

有進者援劔當階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

於政不脩於兵車自圍辟人以過彌師既不脩其兵車故出入自圍辟

夫宋寡人固欲伐之無若諸侯何無若諸侯故宋何夫杞明王

之後也杞夏之後今宋伐之予欲救之其可乎管仲對曰不

可臣聞內政之不脩外舉義不信君將外舉義以行先

之以內行則諸侯可令附桓公曰於此不救後無以伐

宋今不救杞後管仲曰諸侯之君不貪於土貪於土必

動於兵動於兵必病於民民病則多詐夫詐密而後動

者勝詐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身兢于兵

公曰然則奚若管仲對曰以臣則不然以臣則不然

令人以重幣使之以重幣使宋使之而不

受而封之受杞告命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杞

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之

夷儀邢城予車百乘卒千人明年狄人伐衛衛君出致於虛

虛地名詩所謂作桓公且封之隰朋省肴無諫曰不可

三國所以亡者絕以小小國之亡理則今君近封亡國

國盡若何國之車盡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

既已謂已行管仲又請曰問病臣臣有病者君當慰問之願賞而

無罰五年諸侯可令傳行此五年可公曰諾既行之管

仲又請曰請諸侯之禮請諸侯交聘之禮今齊以豹皮往小侯

以鹿及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列士謂齊之

賀之衣裳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

管仲曰隰朋聰明捷給可令為西土西土謂齊東之士令齊

也衛國之教危傳以利謂其教既高危且相公子開方

之為人也慧以給不能久而樂始可游於衛其人性輕

又所謂靡不有初鮮克有終故曰樂始使此人游於衛率不能持

誘動之令歸於齊也○績按小匡作公子開方為人巧

轉而允利則不能久而魯邑之教好邇而訓於禮既訓

樂始謂遠速進銳也禮者所以餘貌季友之為人也恭以精博於糧多小

信可游於魯傳於糧謂委多積○績按小匡作公舉博

禮字誤也一人禮乃楚國之教巧文以利不好立大義而好立小

信蒙孫曹孫宿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來所以

於三國所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蒙孫於楚五年諸侯附狄人伐

卒二千入桓公告諸侯曰請救伐諸侯許諾大侯車二百乘

卒先致緣陵先者使卒成緣陵戰於後故敗狄後故其

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之州即幽州營州等桓公遇南州侯於召陵謂伐楚

地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今支下鳧之山斬孤竹孤竹國

君過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後可以加之政也

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之關

者以告齊齊當卒以助之也

既行之公又問管仲曰何行管仲對曰

君會其君臣父子

會謂考合其君臣父子之宜

則可以加政矣公曰

會之道奈何曰諸侯無專立妾以為妻母專殺大臣無

國勞母專予祿

於國無勞者不得專於祿

士庶人母專棄妻母曲妻

所謂母障谷也曲妻即側室言士庶人不得有之也

母貯粟母禁

行之於歲而有不從者可

材與人共之也

行此卒歲則始可以罰矣

行之於歲而有不從者可

以加君乃布之於諸侯諸侯許諾受而行之卒歲吳人

伐穀穀齊之下都桓公告諸侯未徧諸侯之師竭至以

待桓公

竭至言其盡來

桓公以車千乘會諸侯於竟都師未至

吳人逃

齊都之師尚未至而吳人逃也

諸侯皆罷桓公歸問管仲曰將

何行管仲曰可以加政矣

諸侯服從如此故可以加之政

曰從今以往

二年適子不聞孝不聞愛其弟不聞敬老國良

其老者國之賢

也三者無一焉可誅也

無一尚可誅况無三乎

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

征伐兵有所乘車之會三

乘車之會謂繼好息民之會也

饗國四十有二年

桓公踐位十九年弛關市之征征賦也五十而取一取其

之一賦祿以粟案田而稅按知其壤也二歲而稅一率二

之一稅歲上年什取三中年十取二下年什取一歲飢不稅歲而

使鮑叔識君臣之有善者晏子識不仕與耕者之有善

者不仕謂餘高子識工價之有善者國子為李李熾官

按李子未仕者隰朋為東國賓胥無為西土弗鄭為宅為宅掌脩

凡仕者近宮仕者有公事不仕與耕者近門不仕與耕

於外門田野故近工賈近市三十里置遽委焉有司職之遽

驛也委謂當有儲積以從諸侯款款謂從諸侯

者令一人為負以車其吏從行而來者遽之有司當

宿者令人養其馬食以委其客若宿即以所委食客與

有司別契別契謂分別其至國八契自郊至國八契則

距為五百里此費義數而不當有罪義謂供客之禮徒

當者周之六國也凡庶人欲通鄉吏不通七日囚庶人有所陳訴通

通事經七日者則囚其吏鞠劾其所以也出欲通吏不通五日囚出謂欲適

按出疑上字誤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

績按縣吏進諸侯士有善則與其賞有令鮑叔進大

過則不與其罰蓋以他國故不連及也夫勸國家

夫勸國家勉管國家之事得之成而不悔為上舉得此

故有成功終然允當無有可悔如此者舉善之上從政治為次而能理者次上

也成功野為原又多不發起訟不驕次之所進大夫有能

荒野皆為原田又教之和通不相告發雖有勸勉農人開闢

起而訟者莫不恭恪不為驕傲此又其次也勸國家得

之成而悔後政雖治而不能野原及多發起訟驕行此

二人者為下令晏子進貴人之子晏子平出不仕則樂

道深處不華無過失而友有少長則遵禮經為上舉三者

故為得二為次得上三得一為下士處靖敬貌敬老與

貴敬老近於親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動而應於父兄孝且事賢多

擇善而從行此三者為上舉得二為次得一為下令高

子進工曹應於父兄事長養老承事敬承奉君敬行此

三者為上舉得二者為次得一者為下令國子以情斷

獄定罪罰者三大夫既已選得使縣行之三大夫謂鮑

管仲進而舉言上而見於君見三大夫所選舉者此言

在二大以卒年君舉卒年謂終年如此管仲管仲告鮑

叔曰勸國家不得成而悔從政不治不能野原又多而

發言相訟驕既訟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交好則挾朋黨嗜飲食

照上處不華下交謂以貴凌人使友居行此三者有罪

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有善無

賞有過無罰吏不進廉意有善不能賞過不能罰吏則

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進此人君承用

之其人善則吏受上賞不善則吏當罰○績

按當人皆稱其賢而吏舉善者後有善者而舉不賞罰

以其出於衆人同然也若吏以賞罰無與已而不舉則

廉察其意而罪之至於人不稱其賢而吏舉者君謂國

子凡貴賤之義入與父俱父貴而子賤也出與師俱師貴而

與君俱君貴而臣賤凡三者遇賊不死不知賊則無赦言人

三者所當致死所謂在三始一今賊將害此三者遇

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止罪邪止

者非以爭僻易義則以姦偽易祿也易祿可無歛有可無赦姦偽易祿者

可無歛其祿然今所

有罪必無赦之也

管子卷之七

管子卷之八

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 以賓客之費太半欲白之

公曰吾子猶如是乎

以吾子為賢畜

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

譽也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

各財則失名故不可有

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

不罰使以甲兵贖兵有罪使出甲死罪以犀甲一戟刑罰

以脅盾一戟脅盾也既出盾也過罰以金金過誣致罰出軍

無所計而訟者成以束矢不計於軍事而以私說者令

公曰甲兵既足矣吾欲誅大國之不道者可乎對曰愛

四封之內而後可以惡竟外之不善者先施愛於四封

故可以惡外之不善則安卿大夫之家而後可以危救敵之國大卿

大夫家安得大臣盡力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

故以仲父之號敬之其桓公管仲父而將飲之行飲酒禮掘新井

而柴焉新井而又柴蓋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

少進中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須一

朝安仲父也言俱至於衰老故欲對曰臣聞壯者無怠

老者無偷順天之道必以善終者也三王失之非一朝

之萃三代之季亂亡者非一朝之故其所由來者漸矣萃聚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獨鬱濁困滯皆法度

不亡也 辭濁謂穢塞不潔清者也困滯謂瘦羸微隱者生
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

小匡第二十

桓公自莒反於齊使鮑叔牙為宰鮑叔辭曰臣君之庸
臣也君有加惠於其臣使臣不凍飢則是君之賜也若
必治國家則非臣之所能也其唯管夷吾乎臣之所不
如管夷吾者五寬惠愛民臣不如也治國不失秉臣不
如也秉柄也柄操所以作事國忠信可結於諸侯臣不
如也柄者所以賞罰之紀律也制禮義可法於四方臣不如也介冑

執抱立於軍門使百姓皆加勇臣不如也抱擊夫管仲

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○績按一魯

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

戮以徇魯君必諾且施伯之知夷吾之才必將致魯之

政既知其才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
 其政也用之使知政也管仲者天下之賢人也大器也在楚則
 楚得意於天下在晉則晉得意於天下在狄則狄得意
 於天下今齊求而得之則必長為國憂君何不殺而授
 之其政績按一作殺之而授其屍魯君曰諾將殺管仲鮑叔進曰
 殺之齊是戮齊也言戮以徇齊也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戮之以誠群臣若不生得

是君與寡君之賊比也言親吾賊非弊邑之君所謂也績按一

作非弊邑之所請也使臣不能受命能一作敢於是乎魯君乃不殺遂

生束縛而押以予齊檻鮑叔受而哭之三舉三舉其聲偽哀其將

也死施伯從而笑之笑偽哭也謂大夫曰管仲必不死夫鮑叔

之忍不僂賢人言多所容忍必不僂賢人其智稱賢以自成也稱舉也

鮑叔曰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齊戰能使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魯而勝齊是其功也故於齊

為得天於魯為失天至於能成人事則一今魯懼殺公子糾召忽囚管仲以

予齊鮑叔知無後事既得管仲則知後必將勤管仲以

勞其君必探管仲本敗魯勝齊之意顧以顯其功衆必

予之許與也○績按言鮑叔知齊無他離為後患恐其

君驕故動管仲使君戒省不佚且以有德力死之功猶

尚可加也顯生之功將何如是假令管仲力死成功但

况不耻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○績按言常人有為君得

曾力死為國者功猶可貴今鮑叔昭德以貳君也言昭

為桓得仲生者則功無以加矣昭德以貳君也管仲

之德以為君之副貳○績按貳君即前鮑叔之知不是

勞君謂使桓公思前唯不一於安之矣鮑叔之知不是

失也此圖必不失也至於堂阜之上堂阜鮑叔後而

浴之三祓除其肉桓公親迎之郊管仲誥纓插衽示將

○績按插一本本作攝第使人操斧而立其後操斧者將

誅也子職所謂攝衽盥漱公曰垂纓下衽寡人將見管

仲再拜稽曰應公之死殺之黃泉死且不朽言君賜之

不朽况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我馬待游車之

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○績按迹合群國○績按齊比校民之有道者設

象以為民紀較試其人有通者與○績按齊式美以相應比綴以

書原本窮末其所用美事必令始終相應然後次比綴以

也勸之以慶賞紘之以刑罰糞除其顛旄顛者高頂之

旄者所以誓勤兵士言能務農賜予以鎮撫之以為民

息兵故糞其顛而除其旄也○績按設象即周禮所謂縣治象之法於象魏使

終始○績按設象是也本謂上之所設末謂下之所行

糞分也孟子百私之糞王制作分是也旄老人也國語

作班序也言合群叟比校民之有道者必先設象刑以

為民法其從而相應者比合綴連於書推刑象之意而

充其是非合則勸以慶賞違則紘以刑罰於中又分異

其老而賜予以鎮撫之猶勞之○績按齊公曰為之柰何管子對

來之意也終始猶言常行也

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子帥

五鄉國子帥五鄉參國故為三軍公立三官之臣謂三

官也○績按官官市立三鄉○績按此工立三族○績

府也此言士之鄉言工澤立三虞山立三衡績按此鄉以下每皆置其官

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

一大夫武政聽屬以戒為政者聽於屬文政聽鄉績按齊語作制鄒三十家為

邑邑有司十邑為率率有帥十率為鄉鄉有帥三

鄉為縣縣有縣帥十縣為屬屬有大夫五屬故立五大

夫各使治一屬焉立五政使各聽一屬焉是故正之政

聽屬牧政聽縣下政聽鄉按後屬退而脩連連退而脩

鄉鄉退而脩率率退而脩邑則三鄉下缺為連連有帥

一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各保而聽各自保之聽母有淫

政牧政下政皆誤之也洪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石也故曰石不可使雜

處雜處則其言吮其事亂吮亂也是故聖王之處士必於

閭燕處士開燕則謀議窮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之制故曰市井今天士群萃而州處間燕

之士群萃共處間燕謂學校之處則父與父言義子與子言孝其事君

者言敬長者言愛幼者言弟旦暮從事於此旦暮猶以朝夕也

教其子弟少而習焉其心安焉不見異物而遷焉異物

也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令夫農群萃而州處審

其四時權節於四時中又權量其節之早晚具備其械器械器皆謂田器也用田器也比來耜穀及比耒耜

按當作權節其用備其械器乃自誤也及寒擊藁除田以待亂註皆非齊語作權節其用是也

時乃耕冬寒之月即擊去其草之藁深耕均種疾耨耨

先雨芸耨以待時雨時雨以至於決其檢刈

蒸鐫在版日揀槍播也刈鎌以旦暮受其

就功後其便事而別苗莠列疏以

之首戴苧蒲身服撥以

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入之子朴質其秀材之能為

士者則足賴也謂生而知之不自習而成者也故其賢足

也可賴故以耕粟以仕則多賢是以聖土戚豐

有司見之而不以罪其告五有司已於事而竣粟

又秀材生焉故聖王敬畏農而戚近之今夫工群萃而州處相良材審其

四時辨其功苦功謂堅美權節其用論比計制績按

論比斷器尚完利貴於完利相與以事相示以巧相陳

以功相高以知事以能知器用旦暮從事於此以教其

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

子常為工今夫商群萃而州處觀凶飢塞國變察其四

時而監其鄉之貨也以知其市之賈負任擔荷服牛

輅馬

○績按輅一作輅

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後事於此以教其子弟相語

以利相示以時

○績按時齊語作賴

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

相地沃墾以差其政則人安其沃墾而不移其衰也

○績按政齊語作征

正旅舊則民不惰

國之軍旅正之以從舊貫則稟令而不惰○績按齊

語當作政不旅舊則民不偷旅舊棄故舊不用如

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

○績按惑齊語作憾

無奪農時則百姓富犧牲不勞則牛

馬育

過用謂之勞○績按勞齊語作略

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

慣狎相及以祿則恩情生故有親也

放舊罪脩舊宗立無後則民殖矣

放舊

罪則全人命脩舊宗則收散親立無後則繼絕世故人殖殖生也

省刑罰薄稅歛則民

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

管子對曰舉財長工以止民用工能積財舉而長之陳

力尚賢以勸民知賢能陳力而崇上之矣加刑無苛以濟

百姓行之無私則足以空眾矣出言必信則令不窮矣

此使民之道也桓公曰民居定矣事已成矣吾欲後事

於天下諸侯其可乎欲從會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

績按嚴齊語慈於民予無財貧無財者當施予之寬政役敬百

姓則國富而民安矣公曰民安矣其可乎管仲對曰未

可君若欲正卒伍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公曰為

柰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師故萬

人一軍五鄉之帥率之三軍故有中軍之鼓中軍鼓則

知所也所有高子之鼓有國子之鼓春以田曰蒐振旅因寓

而且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

天下大國之君莫之能圍也

正月之朝鄉長復事復白也。績按此即參國公親問

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告謂之蔽賢其

罪五謂其罪當入於有司已於事而竣既畢於上公又

問焉曰於子之鄉有拳勇於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於者有則以告有而不以

告謂之下比下與有罪者比其罪五有司已於事而竣

而掩蓋之也

於是乎鄉長退而脩德進賢桓公親見之遂使役之官

謂受之官而役之公令官長期而書伐以告伐功也且今

選官之賢者而復之曰有人居我官有功休德維順績

按一端慤以待時使以慤善待時待可使民恭敬以勸

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宣遍也遍問其鄉里之迺召而

與之坐省相其質以參其成功成事既有考驗召而與

以參驗其所可立而時設問國家之患而不肉其人既

成功之事也又時設問國家之患以知其智謀之深淺又直相其

骨肉而已肉者所謂皮相也績按齊語作可立而授

之設之以國家之患而退而察問其鄉里以觀其所能

而無大過登以為上鄉之佐夫之佐名之曰三選名此

三大夫高子國子退而脩鄉朝士既畢二選大夫前退

鄉退而修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之於德義

人不義之衆罷女無家罷女猶罷士衆士三出妻逐於

境外三出妻所謂士也女三出嫁入於

春穀三見出而嫁是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鄙五屬大夫每歲報政於君

擇其寡功者而譙之曰列地分民者若一何故獨寡功

何以不及人教訓不善政事其不治一再則宥三則不

赦公又問焉曰於子之屬有居處為義好學聰明質仁

慈孝於父母長弟聞於鄉里者有則以告有而不以告

謂之蔽賢其罪五有司已事而竣公又問焉曰於子之

屬有拳勇於股肱之力秀出於眾者績按秀上前有有筋骨二字

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

屬屬退而脩連績按齊語連退而脩鄉鄉退而脩卒

績按前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謂

一霸王之功也桓公曰卒伍定矣事已定矣吾欲後事於諸侯

其可乎管子對曰未可若君令則吾既寄諸內政矣夫

齊國寡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鞞

革二戟蘭即所謂蘭錡兵架也鞞革重革當心者之所

輕罪贖以鞞○績按齊語作制重罪贖以犀甲一戟

鈞分有謂後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抑屈為

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者若為之工先已三禁

之不從成獄不直則入束矢以罰其誣齊語美金以鑄

戈劔矛戟試諸狗馬惡金以鑄斤斧鉏夷鋸擣試諸木

土夷鉏類也鋸桓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大

諫所以諫王子城父為將弦子其為理獄甯戚為田

教以農事自此已上理內已下理外隰朋為行行謂行人也所曹孫宿處

楚商容處宋季芳處魯○績按前徐開封處衛匭尚處

燕審友處晉令此諸賢各處諸侯之國又游士八千人

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

驚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○績按齊語作擇其滯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
母受其貨財而美為皮幣以極聘覘於諸侯覘視也以安

四鄰則鄰國親我矣桓公曰甲兵大足矣吾欲南伐何

主謂以何國為主也管子對曰以魯為主反其侵地常潛常

地名○績按語作堂使海於有弊或遇水災教令泄渠彌於有渚

復教之穿渠彌巨於河渚綱山於有牢紀而有牢固國語註頗明

渠彌裨海之名言齊有高山大海軍士可依之為險阻也桓公曰吾欲西伐何主管

子對曰以衛為主反其侵地吉臺原姑與柴里皆地名

柴齊語使海於有弊渠彌於有渚綱山於有牢桓公曰

吾欲北伐何主管管子對曰以燕為主反其侵地柴夫吠

狗亦地名也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於岱陰謂岱山之北西至

於濟北至於海東至於紀隨紀隨地名○績地方三百

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征伐楚濟汝水伐楚時

踰方地謂方城之地○績按望汝山楚山使貢絲於

室使貢絲即所謂繫絲也成周反胙於隆嶽周室有事歸

嶽之後故言隆嶽荆州諸侯莫不來服西征攘白狄之地遂至

言隆嶽

於西河謂龍門之西河方舟設附績按一作投附乘桴濟河至於石

沈石沈地名績按齊語作石杭縣車束馬踰大行與卑耳之貉拘秦

夏與卑耳之貉共拘秦夏乃地名齊語作拘夏績按拘之秦夏乃地名齊語作拘夏西服流沙西虞

西虞國名而秦戎始後故兵一出而大功十二自救徐州已下有十二也

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於上下薦神謂以上下之神祇為

民誓又以其性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

天下甲不解纍兵不解翳翳所以蔽兵謂脅盾之屬不解甲於纍不解兵於翳言不

也用殺無弓服無矢寢武事行文道以殺弓衣也無弓無矢亦言不用也

朝天子績按齊語作帥諸侯而朝天子

葵丘之會天子使大夫宰孔致胙於桓公曰余一人之

命有事於文武有祭事於文王武王之廟也使宰孔致胙且有後命

曰以爾自卑勞以爾自卑而勞弊實謂尔伯舅母下拜桓公召

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邑梓柯颺不庾雕題黑齒

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卑我也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隼鳴梟豐庶神不格庶神不至

則未歆守龜不兆謂不以誠信告之握粟而筮者屢

其祭享中長者不告而短者告是德之不至傳曰龜長筮短詩

曰握粟出卜不享守龜不兆不告之以吉凶反不時雨甘露不降飄

如民間握粟以買卜筮尚多靈驗也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

受命者龍龜假也至河出圖雒出書地出乘黃乘黃神馬也

海經載云坤利牝馬之貞故從今三祥未見有者謂龜

龍圖書乘黃也雖曰受命無乃失諸乎桓公曰出見客天威不

違顏咫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旒

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

淫淫亂馬牛選具選擇其善者以成執玉以見請為關

內之侯請為齊關而桓公不使也狄人攻邢桓公築夷

儀以封之男女不淫馬牛選具執玉以見請為關內之

侯而桓公不使也狄人攻衛衛人出旅於曹旅客也客居曹也

桓公城楚丘以封之其畜以散亡故桓公與之繫馬三

百匹謂在官廐繫養天下諸侯稱仁焉於是天下之諸

之言其良也

侯知桓公之為已勤也是以諸侯之歸之也譬若市人

桓公知諸侯之歸已也故使輕其幣而重其禮故使天

下諸侯以疲馬犬羊為幣疲謂瘦也齊以良馬報諸侯以縷

帛布鹿皮四分以為幣謂四分其鹿皮○績按霸形作縷帛鹿皮報則縷乃縷字誤齊

語作縷纂以為縷鹿皮四箇註謂奉籍所以藉王之藻也縷纂以縷織纂不用絲取易供也纂織文也箇枚也

亦不齊以文錦虎豹皮報諸侯之使垂橐而入櫛載而

歸垂橐言其空也櫛收恰也故鈞之以愛致之以利結之以信示之

以武是故天下小國諸侯既服桓公莫之敢倍而歸之

喜其愛而貪其利信其仁而畏其武桓公知天下小國

諸侯之多與已也於是又大施惠焉可為憂者為之憂

可為謀者與之謀可為動者為之動伐譚萊而不有也

○績按齊語作軍譚遂而不有也諸侯稱仁焉通齊國之魚鹽于東萊

自東萊通魚鹽於諸侯使關市幾而不征壅而不稅幾察也以為

諸侯之利諸侯稱寬焉築蔡鄆陵培夏靈父丘皆邑名○績按

齊語作築蔡茲晏負夏領鹽丘以衛戎狄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○績按勸齊語作權教之太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滋遠得人彌眾

是何也懷其文而畏其武故殺無道定周室天下莫之

能圍武事立也定三革車馬人皆有革甲曰三革偃五兵朝服以濟

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

不以其國大加其尊禮

小國諸侯不卑

不以國小而卑其敬

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

周給君子得其力用故不失成功也

周其小人不失成命

周給小人懷德而歸故不失成命也

夫如是居處則順出則有成功不稱

動甲兵之事以遂文武之迹於天下

既以朝服濟河故不稱甲兵文德成

也大國畏威事如臣僕也

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

何功言何功而不成

度儀光德繼法紹於天下以遺後嗣胎孝

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

也連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
晦夜而至禽側言風興晦夜之時田莫不見禽而後反

其田必見禽諸侯使者無所致百官有司無所復既專
多獲而後反對曰惡則惡矣然非其急者也公曰
故使者不得致命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

汙行不幸而好色而姑姊有不嫁者對曰惡則惡矣然
非其急者也公作色曰此三者且可則惡有不可者矣

對曰人君唯優與不敏為不可優謂委優則亡衆不敏
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公曰柰何對曰公子舉為人

博聞而知禮好學而辭遜請使游於魯以結交焉公子
開方為人巧轉而兌利請使游於衛以結交焉曹孫宿

其為人也小廉而苛狀苛狀密習也言多足恭而辭結

其辭能與人定交結績按大匡作博於教而又巧於
辭不好立大義而好結小信則辭結當作辭給苛微細
也正荆之則也言此人立行正與荆俗同使之請使往

游以結交焉遂立行三使者而後退相三月請論百官
公曰諾管仲曰升降揖讓進退習閑辨辭之剛柔臣不

如隰朋請立為大行大行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

管子卷八
十一
地車不結轍士不旋踵鼓之而三軍之士視死如歸臣
不如王子城父請立為大司馬決獄折中不殺不辜不
誣無罪臣不如賓胥無請立為大司理犯君顏色進諫
必忠不辟死亡不撓富貴臣不如東郭牙請立以為大
諫之官此五子者夷吾一不如於五子各然而以易夷
吾夷吾不為也君若欲治國強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

