



管子卷九

霸形第二十二

虞王曰丈極高  
古前沒倍播景  
廉察而繫虞視  
虞往、得延

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。蓋不當言。寡人其有鄉乎。寡人之有

管子卷九

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

虞王曰為而揚



大漢曰叔桓仲  
君臣一段伴疾  
不收以愚弄諸  
臣事詞景色種  
種如畫直臣請

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

賓王曰光景宛  
然

管子卷九

今百官有司。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。於是令之縣鍾磬之棣。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  
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。筍虛之間。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

賓王曰法古太  
公多用此法

賓王曰文甚適

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。水深滅境。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熯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

管子卷九

四

大漢曰全述前  
語戰國文如此

大漢曰大奇事  
亦奇曰其文武  
而文武用之所

兩川使水不得東流東山之西水深滅堦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

謂太上貴因陰  
陽轉移伊氏之  
所以巨伯也

大復曰召陵之  
師兩君無遺也

安所全又安請  
宋鄭安有百代  
城文傳乎

賓王曰是鴻鵠  
南北往來光景

大復曰一冷語  
應上作符先秦  
史記外無此體

遇於召陵之上。而令於遇上。曰。毋貯粟。毋曲隄。無  
擅廢適子。無置妾以為妻。因以鄭城與宋水為請  
於楚。楚人不許。遂退七十里而舍。使軍人城鄭南  
之地。立百代城焉。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。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  
之所謂樂也。

管子卷九

五

大復曰。都虛言虛事為美。夸張戰國法家流之託筆也。其  
文亦戰國休華宕雄駿如出辨口。稷下諸先生為之取  
辭焉善矣。

又曰。散。叙次如不聞應中。閑應先秦之妙。

林黃發人... 辭... 散... 叙次如不聞應中... 閑應先秦之妙...

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。鄰國亾焉。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。有所誦。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。

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

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

管子卷九

七

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。不然而。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  
也中國為天下樞

大漢曰國非其  
國六下大體錯  
落變化可法

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。峯近而攻遠。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。圍暴止貪。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

管子卷九

八

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。大而不為者。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。其人如耕而非耕也。三守既失。國非其國也。

空守口博事也

君不能專命則國不聽也

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。夫上來而下。豈國小而都大者弑。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。

管子卷九

十

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。其失之也。以離疆。夫國小大有謀。疆弱有形。服近而疆遠。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。折節事疆。以避罪。小國之形也。

定字曰按制節  
謂事大國受其  
法令

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。釋堅而攻脆。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

大復曰范曄謂  
逸攻齊夫差之  
爭中原

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。

大復曰初陣雄裊精采壁壘生色却西揮風中半以後  
陽節盡陰節不守胥漸弛散矣頗又參差重復故淮陰  
多多益難不善尾者霸王七十之勝也

定字曰此篇大  
法累交而不窮  
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

管子卷九

三

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。幾何人。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。

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。問男女有巧技能利備用者。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。

虞王曰此下並

列三件而以時  
簡稽帥代問字

大漢曰國之大  
事曰戎故申嚴

輓家車者幾何乘。處士脩行。足以教人。可使帥衆  
蒞百姓者。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。衣夾鈇。鈎弦之  
造。戈戟之繫。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

管子卷九

五

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。若夫城郭之厚薄。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。未爲福也。失謀而敗。  
國之危也。慎謀乃保國。問所以教選人者何事。問



之亦長篇連作  
于體不得不錯  
然  
綜示吏古文皆

大漢曰地市閩  
三令君所申布  
禁訊察為多閩  
以外則遠以  
隣為主經之皆  
地政也故曰制  
地

大漢曰言外事  
既謹而名色事  
德各察之以觀  
外則叔詐之人  
無所行其故而  
額德者不足困  
我也  
又曰貌德謂厚  
和結之以順其  
引不闕遠惠此  
謂貌德

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  
築城郭脩墻閉絕通道阨關深防溝以益人之地  
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郭之險外應  
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

管子卷九

十六

親關者諸侯之阨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  
則不感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閩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違則  
疆場慎守有常禁矣故直曰問於違吏此問政與上諸問  
合應

謀失第二十五

燭

管子卷



管子卷十

戒第二十六

內言九

桓公將東游。問於管仲曰。我游猶軸轉斛。南至琅邪。司馬曰。亦先王之游已。何謂也。管仲對曰。先王之游也。春出原農事之不本者。謂之游。秋出補人之不足者。謂之夕。夫師行而糧食其民者。謂之亡。從樂而不反者。謂之荒。先王有游夕之業於人。無荒亡之行於身。桓公退。再拜命曰。寶法也。管仲復於桓公曰。無翼而飛者聲也。無根而固者情也。無

賓王曰語新而細

管子卷十

方而富者生也。公亦固情謹聲。以嚴尊生。此謂道之榮。桓公退。再拜請若此言。管仲復於桓公曰。任之重者莫如身。塗之畏者莫如口。期而遠者莫如

又曰公亦固情  
一句收上三句  
法佳

年。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。是故聖人齊滋味而時動靜。御正六氣之變。禁止聲色之淫。邪行亡乎體。違言不存。口靜然定。生聖也。仁從中出。義從外作。仁故不以

大復曰濁以靜  
之徐清安以久

之徐生是靜然  
定生此句從上

定字曰按云周  
旋也

天下爲利。義故不以天下爲名。仁故不代王。義故  
七十而致政。是故聖人上德而下功。尊道而賤物。  
道德當身。故不以物惑。是故身在草茅之中。而無  
懾意。南面聽天下。而無驕色。如此而後。可以爲天  
下王。所以謂德者。不動而疾。不相告而知。不爲而  
成。不召而至。是德也。故天不動。四時云下。而萬物  
化。君不動。政令陳下。而萬功成。心不動。使四肢耳  
目。而萬物情。寡交多親。謂之知人。寡事成功。謂之  
知用。聞一言以貫萬物。謂之知道。多言而不當。不

管子卷十

二

如其寡也。博學而不自反。必有邪。孝弟者。仁之祖  
也。忠信者。交之慶也。內不孝弟。外不正忠信。澤  
其四經。而誦學者。是亡其身者也。桓公明日弋在  
廩。管仲隰朋朝。公望二子。弛弓脫釵而迎之。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。桓公再言。二子不對。桓公曰。孤旣言矣。  
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。而遠有德。雖鴻鵠之有翼。濟大水之有舟楫也。其將若君何。桓公蹙然逡遁。管仲曰。昔先王之理人也。蓋人有患勞而上使之以時。則人不患勞也。人患飢而上薄歛焉。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。管仲爲左。隰朋參乘。朔月三日。進二子於里官。再拜頓首曰。孤之聞二子之言也。耳加聰而視加明。於孤

管子卷十

不敢獨聽之。薦之先祖。管仲隰朋再拜頓首曰。如君之王也。此非臣之言也。君之教也。於是管仲與桓公盟。誓爲令曰。老弱勿刑。叅宥而後弊。關譏而不正。市正而不布。山林梁澤。以時禁發而不正也。草封澤鹽者之歸之也。譬若市人。三年教人。四年選賢以爲長。五年始興車踐乘。遂南伐楚。門傳施城。北伐山戎。出冬蔥與戎。叔布之天下。果三匡天子而九合諸侯。

桓公外舍而不鼎饋。中婦諸子謂宮人。盍不出從。

大復曰推蘇曰  
草封糞海曰澤  
鹽自兩事上不  
正故婦若布

定字曰按此言  
已不事人未嘗  
得人布織猶若  
不下小國故諸  
疾不至也意若  
或有不審致諸

疾之道耶

乎。君將有行。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。吾是以語女。吾欲致諸  
侯而不至。爲之奈何。中婦諸子曰。自妾之身之不  
爲人持接也。未嘗得人之布織也。意者更容不審  
耶。明日管仲朝。公告之。管仲曰。此聖人之言也。君

管子卷十

四

必行也。

管仲寢疾。桓公往問之曰。仲父之疾甚矣。若不可  
諱也。不幸而不起。此疾彼政。我將安移之。管仲未  
對。桓公曰。鮑叔之爲人何如。管仲對曰。鮑叔。君子  
也。千乘之國。不以其道予之。不受也。雖然。不可以  
爲政。其爲人也。好善而惡惡已甚。見一惡。終身不  
忘。桓公曰。然則詭可。管仲對曰。隰朋可。朋之爲人。  
好上識而下問。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

善養人者。未有不服人者也。於國有所不知政。於家有所不知事。必則朋乎。且朋之爲人也。居其家。不忘公門。居公門。不忘其家。事君不二其心。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。公又問曰。不幸而失仲父也。二三大夫者。其猶能以國寧乎。管仲對曰。君請矍已乎。鮑叔牙之爲人也。好直。賓胥無之爲人也。好善。甯戚之爲人也。能事。孫在之爲人也。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。對曰。鮑叔之爲人。好直而不能以國誦。賓胥無之爲人也。好善而不能以國誦。甯戚之爲人。能事而不能以足息。孫在之爲人。善言而不能以信默。臣聞之。消息盈虛。與百姓誦信。然後能以國寧。勿已者。朋其可乎。朋之爲人也。動必量力。舉必量技。言終喟然而歎曰。天之生朋。以爲夷吾舌也。其身死。舌焉得生哉。管仲曰。夫江黃之國。近於楚。爲臣死乎。君必歸之。楚而寄之。君不歸。楚必私之。私之而不救也。則不可。救之則亂自此始。

矣。桓公曰諾。管仲又言曰：東部有狗噬噬。旦暮欲齧我猥而不使也。今夫易牙，子之不能愛，將安能愛君？君必去之。公曰諾。管子又言曰：北部有狗噬噬。旦暮欲齧我猥而不使也。今夫豎刁，其身之不能愛焉，能愛君？君必去之。公曰諾。管子又言曰：西部有狗噬噬。旦暮欲齧我猥而不使也。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。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

管子卷十

六

子開方。五味不至，於是乎復反。易牙、宮中亂，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。故公歿七日不斂，九月不葬。孝公、犇、宋、襄公率諸侯以伐齊，戰于靡。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。

大復曰：戒多循道保室之務，故別於霸言，而以戒名其文。體相似也。所譚道微中，精要似後金匱之秘，或黃帝以來道流遺文，可入經言弋康以後，撮拾漫耳。



地圖第二十七

短語一

凡兵主者必先審知地圖輟輟之險。濫車之水。名山通谷。經川陵陸。丘阜之所在。苴草林木。蒲葦之所茂。道里之遠近。城郭之大小。各邑廢邑。困殖之地。必盡知之。地形之出入相錯者。盡藏之。然後可行軍襲邑。舉錯知先後。不失地利。此地圖之常也。人之衆寡。士之精麤。器之功苦。盡知之。此乃知形者也。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。故將出令發士。期有日數矣。宿定所征伐之國。使羣臣大吏。父兄便辟左右。不能議成敗。人主之任也。論功勞。行賞罰。不敢蔽賢。有私行。用貨財供給軍之求索。使百吏肅敬。不敢解怠行邪。以待君之令。相室之任也。繕器械。選練士。爲教服。連什伍。徧知天下。審御機數。此兵主之事也。

大復曰。棟君相  
為參具。是兵主  
之本。而以徧知  
天下。合入地圖。

管子卷十

七

大復曰。地圖參憲制。分三篇。皆權書。談一節。深一節。文六

其一篇。精一篇。義相注。合故應。參着。

地圖卷二十一

七

參患第二十八

短語二

凡人主者。猛毅則伐。懦弱則殺。猛毅者何也。輕誅  
殺人之謂猛毅。懦弱者何也。重誅殺人之謂懦弱。  
此皆有失彼此。凡輕誅者殺不辜。而重誅者失有  
辜。故上殺不辜。則道正者不安。上失有罪。則行邪  
者不變。道正者不安。則才能之人去亡。行邪者不  
變。則羣臣朋黨。才能之人去亡。則宜有外難。羣臣  
朋黨。則宜有內亂。故曰猛毅者伐。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

管子卷十

八

大漢曰略計師  
兵力之費如此  
軍興之需幾何  
空不復矣善師  
者慮勝而動計  
日而捷

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。尊主安國之經也。不可廢也。若夫  
世主則不然。外不以兵而欲誅暴。則地必虧矣。內  
不以刑而欲禁邪。則國必亂矣。故凡用兵之計。三  
驚當一至。三至當一軍。三軍當一戰。故一期之師  
十年之蓄積殫。一戰之費累代之功盡。今交刃接  
兵而後利之。則戰之自勝者也。攻城圍邑。主人易  
子而食之。析骸而爨之。則攻之自拔者也。是以聖  
人。小征而大匡。不失天時。不空地利。用日維夢。其

大復曰器兵也  
成兵成勝也借  
一者義不還踵  
句踐之蹈水冒  
頤之鳴鏑往夫  
也席再勝者先  
聲奪人夫差之  
入即白起之燒  
陵驚夫也三勝  
若文德可未左  
車之撤燕陸生  
之招魯時夫也

數不出於計。故計必先定而兵出於竟。計未定而  
兵出於竟。則戰之自敗。攻之自毀者也。得衆而不  
得其心。則與獨行者同實。兵不完利。與無操者同  
實。甲不堅密。與棧者同實。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。與棧者同實。短兵待遠矢。與  
坐而待死者同實。故凡兵有大論。必先論其器。論  
其士。論其將。論其主。故曰器濫惡不利者。以其士  
予人也。士不可用者。以其將予人也。將不知兵者。  
以其主予人也。主不積務於兵者。以其國予人也。  
故一器成。往夫具。而天下無戰心。二器成。驚夫具。  
而天下無守城。三器成。游夫具。而天下無聚衆。所  
謂無戰心者。知戰必不勝。故曰無戰心。所謂無守  
城者。知城必拔。故曰無守城。所謂無聚衆者。知衆  
必散。故曰無聚衆。

管子卷十

九

大復曰。秦惠譚兵處佳言。欽珠眉。玉贈矣。後人著蔡權家  
十三篇外。漢士奉之。帳秘矣。

制分第二十九

短語三

大夏曰借夷齊之名引武王之勝

又曰散金時為周政以用聰明徧知天下當却視數七法篇與此同

宿王曰所以伐楚先侵蔡  
大夏曰攻堅則我用于攻而敵如處女是使敵瑕三堅也乘瑕則敵失其守而我乘破竹惟敵之堅六瑕矣孫子三駟之法

凡兵之所以先爭。聖人賢士。不為愛尊爵。道術知能。不為愛官職。巧伎勇力。不為愛重祿。聰耳明目。不為愛金財。故伯夷叔齊。非於死之日而後有名也。其前行多脩矣。武王非於甲子之朝而後勝也。其前政多善矣。故小征千里徧知之。築堵之牆。十人之聚。日五間之。大征徧知天下。日一間之。散金財。用聰明也。故善用兵者。無溝壘而有耳目。兵不呼傲。不苟聚。不妄行。不強進。呼傲則敵人戒。苟聚

管子卷十

十

則衆不用。妄行則羣卒困。強進則銳士挫。故凡用兵者。攻堅則軻。乘瑕則神。攻堅則瑕者堅。乘瑕則堅者瑕。故堅其堅者。瑕其瑕者。屠牛坦朝解九牛而刀可以莫鐵。則刃游閒也。故天道不行。屈不足從。人事荒亂。以十破百。器備不行。以半擊倍。故軍爭者。不行於完城池。有道者。不行於無君。故莫知其將至也。至而不可圍。莫知其將去也。去而不可止。敵人雖衆。不能止待。治者所道富也。治而未必富也。必知富之事。然後能富。富者所道強也。而富

未必強也。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。

大復曰。制分于恭。惠其言兵。則內矣。此中權鈐術也。決勝於帷幄。折衝于朝廷。然乎要所談。亦多。武子中危言。然而造語精奇矣。短語。改如短兵。非以正合。改以奇勝。

君臣上第三十

短語四

爲人君者。脩官上之道。而不言其中。爲人臣者。比官中之事。而不言其外。君道不明。則受令者疑。權度不一。則脩義者惑。民有疑惑貳豫之心。而上不能匡。則百姓之與間。猶揭表而令之止也。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。能上盡言於主。下致力於民。而足以脩義從令者。忠臣也。上惠其道。下敦其業。上下相希。若望叅表。則邪者可知也。

管子卷十

吏嗇夫任事。人嗇夫任教。教在百姓。論在不撓。賞在信誠。體之以君臣。其誠也以守戰。如此。則人嗇夫之事究矣。吏嗇夫盡有訾程事律。論法辟衡權斗斛。文劾不以私論。而以事爲正。如此。則吏嗇夫之事究矣。人嗇夫成教。吏嗇夫成律之後。則雖有敵愾忠信者。不得善也。而戲豫怠傲者。不得敗也。如此。則人君之事究矣。是故爲人君者。因其業。乘其事。而稽之以度。有善者。賞之以列爵之尊。田地之厚。而民不慕也。有過者。罰之以廢亡之辱。僂死

之刑而民不疾也。殺生不違而民莫遺其親者。此唯上有明法而下有常事也。

天有常象。地有常形。人有常禮。一設而不更。此謂三常。兼而一之。人君之道也。分而職之。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。則所出法制度者明也。下之事上不虛。則循義從令者審也。上明下審。上下同德。代相序也。君不失其威。下不曠其產。而莫相德也。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。則上下體而外內別也。民性囚。而三族制也。夫爲人君者。廢德於人者也。爲人臣者。仰生於上者也。爲人上者。量功而食之以足。爲人臣者。受任而處之以教。布政有均。民足於產。則國家豐矣。以勞受祿。則民不幸。生。刑罰不頗。則下無怨心。名正分明。則民不惑於道。道也者。上之所以導民也。是故道德出於君。制

令傳於相。事業程於官。百姓之力也。胥令而動者也。

是故君人也者。無貴如其言。人臣也者。無愛如其力。言下力上。而臣主之道畢矣。是故主畫之。相守之。相畫之。官守之。官畫之。民役之。則又有符節印璽。典法策籍。以相揆也。此明公道而滅姦偽之術也。論材量能。謀德而舉之。上之道也。專意一心。守職而不勞。下之事也。爲人君者。下及官中之事。則有司不任。爲人臣者。上共專於上。則人主失威。是

管子卷十

大復曰共者侵  
分上柄國如雨  
君專者擅奪上  
勢有重無威

故有道之君。正其德以蒞民。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。上之人明其道。下之人守其職。上下之分不同。而復合爲一體。是故知善。人君也。身善。人役也。君身善。則不公矣。人君不公。常惠於賞而不忍於刑。是國無法也。治國無法。則民朋黨而下比。錡巧以成其私。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。視聽者衆也。是



以爲人君者。坐萬物之原。而官諸生之職者也。選賢論材而待之。以法舉而得其人。坐而收其福。不可勝收也。官不勝任。犇走而奉其敗事。不可勝救也。而國未嘗乏於勝任之士。上之明。適不足以知之。是以明君審知勝任之臣者也。故曰主道得。賢材遂。百姓治。治亂在主而已矣。故曰主身者。正德之本也。官治者。耳目之制也。身立而民化。德正而官治。治官化民。其要在上。是故君子不求於民。是以上及下之事。謂之矯。下及上之事。謂之勝。爲上而矯。悖也。爲下而勝。逆也。國家有悖逆反逆之行。有土主民者。失其紀也。

是故別交正分之謂理。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。旣已設法。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。行公道而託其私焉。寢久而不知。姦心得無積乎。姦心之積也。其大者有侵偏殺上之禍。其小者有比周內爭之亂。

此其所以然者由主德不立而國無常法也。主德不立。則婦人能食其意。國無常法。則大臣敢侵其勢。大臣假於女之能。以規主情。婦人嬖寵。假於男之知。以援外權。於是乎外夫人而危太子。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。朝有定度。衡儀以尊主位。衣服繩紼。盡有法度。則君體法而立矣。君據法而出令。有司奉命而行事。百姓順上而成俗。著久而爲常。犯俗離教者。衆共姦之。則爲上者佚矣。天子出令於天下。諸侯受令於天子。大夫受令於君。子受令於父母。下聽其上。弟聽其兄。此至順矣。衡石一稱。斗斛一量。丈尺一綽。制戈兵一度。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。姦僞之人。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。大夫有善。納之於君。民有善。本於父。慶之於長老。此道法

大漢曰王制謂  
以歲之成實于  
天子是受要也

之所從來。是治本也。是故歲一言者。君也。時省者。相也。月稽者。官也。務四支之力。脩耕農之業。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。大夫比官中之事。不言其外。而相爲常具以給之。相總要者。官謀士。量實義美。匡請所疑。而君發其明府之法。瑞以稽之。立三階之上。南面而受要。是以上有餘日。而官勝其任。時令不淫。而百姓肅給。唯此上有法制。下有分職也。

管子卷十

道者。誠人之姓也。非在人也。而聖王明君。善知而道之者也。是故治民有常道。而生財有常法。道也者。萬物之要也。爲人君者。執要而待之。則下雖有姦僞之心。不敢殺也。夫道者。虛設。其人在則通。其人亾則塞者也。非茲是無以理人。非茲是無以生財。民治財育。其福歸於上。是以知明君之重道法。而輕其國也。故君一國者。其道君之也。王天下者。其道王之也。大王天下。小君一國。其道臨之也。是。以其所欲者。能得諸民。其所惡者。能除諸民。所欲

定字口按將與  
之二句是留賞  
留罰也

者能得諸民。故賢材遂。所惡者能除諸民。故姦偽  
省。如治之於金。陶之於埴。制在工也。

是故將與之。惠厚不能供。將殺之。嚴威不能振。嚴  
威不能振。惠厚不能供。聲實有間也。有善者不留  
其賞。故民不私其利。有過者不宿其罰。故民不疾  
其威。威罰之制。無踰於民。則人歸親於上矣。如天  
雨。然澤下尺。生上尺。是以官人不官。事人不事。獨  
立而無稽者。人主之位也。先王之在天下也。民比  
之神明之德。先王善牧之於民者也。夫民別而聽

管子卷十

六八

之。則愚合而聽之。則聖。雖有湯武之德。復合於市  
人之言。是以明君順人心。安情性。而發於衆心之  
所聚。是以令出而不稽。刑設而不用。先王善與民  
爲一體。與民爲一體。則是以國守國。以民守民也。  
然則民不便爲非矣。雖有明君。百步之外。聽而不  
聞。間之堵牆。窺而不見也。而名爲明君者。君善用  
其臣。臣善納其忠也。信以繼信。善以傳善。是以四  
海之內。可得而治。是以明君之舉其下也。盡知其  
短長。知其所不能益。若任之以事。賢人之臣其主。

也。盡知短長。與身力之所不至。若量能而授官。上以此畜下。下以此事上。上下交期於正。則百姓男女皆與治焉。

大復曰君臣散言治體頗有至論超名法之上根道德之意但不成体系氣索理支  
又曰文雖不甚古亦嚴動典制順不比濫切不入急當在荀韓之上中間一二段脈絡稍不聯屬戰國子書多如此者



管子卷十  
大復曰君臣散言治體頗有至論超名法之上根道德之意但不成体系氣索理支  
又曰文雖不甚古亦嚴動典制順不比濫切不入急當在荀韓之上中間一二段脈絡稍不聯屬戰國子書多如此者

