

管子卷第二十

形勢解第六十四

唐司空房玄齡注

管子解二

山者。物之高者也。惠者。主之高行也。慈者。父母之高行也。忠者。臣之高行也。孝者。子婦之高行也。故山高而不崩。則祈羊至。主惠而不解。則民奉養。父母慈而不解。則子婦順。臣下忠而不解。則爵祿至。子婦孝而不解。則美名附。故節高而不解。則所欲

得矣。解則不得。故曰山高而不崩。則祈羊至矣。淵者。衆物之所生也。能深而不涸。則沈玉至。主者。人之所仰而生也。能寬裕純厚而不苛。則民人附。父母者。子婦之所受教也。能慈仁教訓而不失理。則子婦孝。臣下者。主之所用也。能盡力事上。則當於主。子婦者。親之所以安也。能孝弟順親。則當於親。故淵涸而無水。則沈玉不至。主苛而無厚。則萬民不附。父母暴而無恩。則子婦不親。臣下隨而不忠。則卑辱困窮。子婦不安親。則禍憂至。故淵不

涸。則所欲者至。涸則不至。故曰淵深而不涸。則沈玉極。

天覆萬物。制寒暑。行日月。次星辰。天之常也。治之以理。終而復始。主牧萬民。治天下。莅百官。主之常也。治之以法。終而復始。和子孫。屬親戚。父母之常也。治之以義。終而復始。敦敬忠信。臣下之常也。以事其主。終而復始。愛親善養。思敬奉教。子婦之常也。以事其親。終而復始。故天不失其常。則寒暑得其時。日月星辰得其序。主不失其常。則羣臣得其

義百官守其事。父母不失其常。則子孫和順。親戚相驩。臣下不失其常。則事無過失。而官職政治。子婦不失其常。則長幼理而親疎和。故用常者治。失常者亂。天未嘗變其所以治也。故曰天不變其常。地生養萬物。地之則也。治安百姓。主之則也。教護家事。父母之則也。正諫死節。臣下之則也。盡力共養。子婦之則也。地不易其則。故萬物生焉。主不易其則。故百姓安焉。父母不易其則。故家事辦焉。臣下不易其則。故主無過失。子婦不易其則。故親養備具。故用則者安。不用則者危。地未嘗易其所以安也。故曰地不易其則。

春者。陽氣始上。故萬物生。夏者。陽氣畢上。故萬物長。秋者。陰氣始下。故萬物收。冬者。陰氣畢下。故萬物藏。故春夏生長。秋冬收藏。四時之節也。賞賜刑罰。主之節也。四時未嘗不生殺也。主未嘗不賞罰也。故曰春夏秋冬。不更其節也。

天覆萬物而制之。地載萬物而養之。四時生長萬物而收藏之。古以至今。不更其道。故曰古今一也。

蛟龍。水蟲之神者也。乘於水則神立。失於水則神廢。人主。天下之有威者也。得民則威立。失民則威廢。蛟龍待得水而後立其神。人主待得民而後成其威。故曰蛟龍得水而神可立也。

虎豹。獸之猛者也。居深林廣澤之中。則人畏其威而載之。人主。天下之有勢者也。深居則人畏其勢。故虎豹去其幽而近於人。則人得之而易其威。人主去其門而迫於民。則民輕之而傲其勢。故曰虎豹託幽而威可載也。

風。漂物者也。風之所漂。不避賢賤美惡。雨。濡物者也。雨之所墮。不避小大強弱。風雨至公而無私。所行無常鄉。人雖遇漂濡而莫之怨也。故曰風雨無鄉。而怨怒不及也。

人主之所以令則行。禁則止者。必令於民之所好。而禁於民之所惡也。民之情。莫不欲生而惡死。莫不欲利而惡害。故上令於生利。人則令行。禁於殺害人。則禁止。令之所以行者。必民樂其政也。而令乃行。故曰賢有以行令也。

管子 卷二十 四  
人主之所以使下盡力而親上者。必爲天下致利除害也。故德澤加於天下。惠施厚於萬物。父子得以安。羣生得以育。故萬民驩盡其力而樂爲上用。入則務本疾作以實倉廩。出則盡節歿敵以安社稷。雖勞苦卑辱而不敢告也。此賤人之所以亡其卑也。故曰賤有以亡卑。

起居時。飲食節。寒暑適。則身利而壽命益。起居不時。飲食不節。寒暑不適。則形體累而壽命損。人情而侈則貧。力而儉則富。夫物莫虛至。必有以也。故

曰。壽夭貧富。無徒歸也。法立而民樂之。令出而民銜之。法令之合於民心。如符節之相得也。則主尊顯。故曰。銜令者。君之尊也。

人主出言順於理。合於民情。則民受其辭。民受其辭。則名聲章。故曰。受辭者。名之運也。明主之治天下也。靜其民而不擾。佚其民而不勞。不擾則民自循。不勞則民自試。故曰。上無事而民自試。

人主立其度量。陳其分職。明其法式。以莅其民。而不以言先之。則民循正。所謂抱蜀者。祠器也。故曰

抱蜀不言。而廟堂既修。

將將鴻鵠。貌之美者也。貌美。故民歌之。德義者。行之美者也。德義美。故民樂之。民之所歌樂者。美行德義也。而明主鴻鵠有之。故曰。鴻鵠將將。維民歌之。

濟濟者。誠莊事斷也。多士者。多長者也。周文王誠莊事斷。故國治。其羣臣明理以佐主。故主明。主明而國治。竟內被其利澤。殷民舉首而望文王。願爲文王臣。故曰。濟濟多士。殷民化之。

紂之爲主也。勞民力。奪民財。危民死。寃暴之令。加於百姓。憯毒之使。施於天下。故大臣不親。小民疾怨。天下叛之。而願爲文王臣者。紂自取之也。故曰。紂之失也。無儀法程式。蜚搖而無所定。謂之蜚蓬。蓬之問。蜚蓬之問。明主不聽也。無度之言。明主不許也。故曰。蜚蓬之問。不在所賓。

道行則君臣親。父子安。諸生育。故明主之務。務在行道。不顧小物。燕爵物之小者也。故曰。燕爵之集。道行不顧。

明主之動靜得理義。號令順民心。誅殺當其罪。賞賜當其功。故雖不用犧牲珪璧。禱於鬼神。鬼神助之。天地與之。舉事而有福。亂主之動作失義理。號令逆民心。誅殺不當其罪。賞賜不當其功。故雖用犧牲珪璧。禱於鬼神。鬼神不助。天地不與。舉事而有禍。故曰犧牲珪璧不足以享鬼。

主之所以爲功者。富強也。故國富兵強。則諸侯服其政。鄰敵畏其威。雖不用寶幣事諸侯。諸侯不敢犯也。主之所以爲罪者。貧弱也。故國貧兵弱。戰則

不勝。守則不固。雖出名器重寶以事鄰敵。不免於死亡之患。故曰主功有素。寶幣奚爲。

羿。古之善射者也。調和其弓矢而堅守之。其操弓也。審其高下。有必中之道。故能多發而多中。明主猶羿也。平和其法。審其廢置而堅守之。有必治之道。故能多舉而多當。道者。羿之所以必中也。主之所以必治也。射者。弓弦發矢也。故曰羿之道非射也。

造父。善馭馬者也。善視其馬。節其飲食。度量馬力。

審其足走。故能取遠道而馬不罷。明主猶造父也。善治其民。度量其力。審其技能。故立功而民不困傷。故術者。造父之所以取遠道也。主之所以立功名也。馭者。操轡也。故曰造父之術非馭也。奚仲之爲車器也。方圓曲直皆中規矩鈎繩。故機旋相得。用之牢利。成器堅固。明主猶奚仲也。言辭動作皆中術數。故衆理相當。上下相親。巧者。奚仲之所以爲器也。主之所以爲治也。斲削者。斤刀也。故曰奚仲之巧非斲削也。

民利之則來。害之則去。民之從利也。如水之走下。於四方無擇也。故欲來民者。先起其利。雖不召而民自至。設其所惡。雖召之而民不來也。故曰召遠者使無爲焉。

莅民如父母。則民親愛之。道之純厚。遇之有實。雖不言曰吾親民而民親矣。莅民如仇讎。則民疎之。道之不厚。遇之無實。詐僞竝起。雖言曰吾親民。民不親也。故曰親近者言無事焉。

明主之使遠者來而近者親也。爲之在心。所謂後



行者。心行也。能心行德。則天下莫能與之爭矣。故曰唯夜行者。獨有之乎。

為主而賊。為父母而暴。為臣下而不忠。為子婦而不孝。四者人之大失也。大失在身。雖有小善。不得為賢。所謂平原者。下澤也。雖有小封。不得為高。故曰平原之隤。奚有於高。

為主而惠。為父母而慈。為臣下而忠。為子婦而孝。四者人之高行也。高行在身。雖有小過。不為不肖。所謂大山者。山之高者也。雖有小隈。不以為深。故

曰大山之隈。奚有於深。

毀訾賢者之謂訾。推譽不肖之謂讒。為刺切訾讒之

人得用。則人主之明蔽而毀譽之言起。任之大事。則事不成而禍患至。故曰訾讒之人。勿與任大。

明主之慮事也。為天下計者。謂之讒臣。讒臣則海內被其澤。澤布於天下。後世享其功。久遠而利愈多。故曰讒臣者。可與遠舉。

聖人擇可言而後言。擇可行而後行。偷得利而後有害。偷得樂而後有憂者。聖人不為也。故聖人擇

言必顧其累。擇行必顧其憂。故曰顧憂者可與致道。

小人者。枉道而取容。適主意而偷說。備利而偷得。如此者。其得之雖速。禍患之至亦急。故聖人去而不用也。故曰其計也速。而憂在近者。往而勿召也。舉一而爲天下長利者。謂之舉長。舉長則被其利者衆。而德義之所見遠。故曰舉長者可遠見也。

天之裁大。故能兼覆萬物。地之裁大。故能兼載萬物。人主之裁大。故容物多而衆人得比焉。故曰裁

大者。衆之所比也。

賢富尊顯。民歸樂之。人主莫不欲也。故欲民之懷樂已者。必服道德而勿厭也。而民懷樂之。故曰美人之懷。定服而勿厭也。

聖人之求事也。先論其理義。計其可否。故義則求之。不義則止。可則求之。不可則止。故其所得事者。常爲身寶。小人之求事也。不論其理義。不計其可否。不義亦求之。不可亦求之。故其所得事者。未嘗爲賴也。故曰必得之事。不足賴也。

管子  
卷三  
十一  
聖人之諾已也。先論其理義。計其可否。義則諾。不義則已。可則諾。不可則已。故其諾未嘗不信也。小人不義亦諾。不可亦諾。言而必諾。故其諾未必信也。故曰必諾之言。不足信也。

謹於一家。則立於一家。謹於一鄉。則立於一鄉。謹於一國。則立於一國。謹於天下。則立於天下。是故其所謹者小。則其所立亦小。其所謹者大。則其所立亦大。故曰小謹者不大。立

海不辭水。故能成其大。山不辭土石。故能成其高。

明主不厭人。故能成其衆。士不厭學。故能成其聖。

餐

疾移切  
嫌食貌

者多所惡也。諫者所以安主也。食者所

以肥體也。主惡諫則不安。人餐食則不肥。故曰餐食者不肥體也。

言而語道德忠信孝弟者。此言無弃者。天公平而無私。故美惡莫不覆地。公平而無私。故小大莫不載。無弃之言。公平而無私。故賢不肖莫不用。故無弃之言者。參伍於天地之無私也。故曰有無弃之言者。必參之於天地矣。

管子 卷三十一  
明主之官物也。任其所長。不任其所短。故事無不成。而功無不立。亂主不知物之各有所長所短也。而責必備。夫慮事定物。辯明禮義。人之所長而蝮。蝮上如由切。下于元切。之所短也。緣高出險。蝮蝮之所長而人之所短也。以蝮蝮之所長責人。故其令廢而責不塞。故曰墜岸三仞。人之所大難也。而蝮蝮飲焉。明主之舉事也。任聖人之慮。用衆人之力。而不自與焉。故事成而福生。亂主自智也。而不因聖人之慮。矜奮自功。而不因衆人之力。專用已而不聽正。

諫。故事敗而禍生。故曰伐矜好專。舉事之禍也。馬者。所乘以行野也。故雖不行於野。其養食馬也。未嘗解惰也。民者。所以守戰也。故雖不守戰。其治養民也。未嘗解惰也。故曰不行其野。不違其馬。天生四時。地生萬財。以養萬物。而無取焉。明主配天地者也。教民以時。勸之以耕織。以厚民養。而不伐其功。不私其利。故曰能予而無取者。天地之配也。

管子 卷三十一  
言

管子 卷第三  
以之起事則不成。故曰怠倦者不及也。

以規矩為方園則成。以尺寸量長短則得。以法數

治民則安。故事不廣於理者。其成若神。故曰無廣

者疑神

事主而不盡力則有刑。事父母而不盡力則不親。

受業問學而不加務則不成。故朝不勉力務進。夕

無見功。故曰朝忘其事。夕失其功。

中情信誠則名譽美矣。修行謹敬則尊顯附矣。中

無情實則名聲惡矣。修行慢易則污辱生矣。故曰

邪氣襲內。正色乃衰也。

為人君而不明君臣之義以正其臣。則臣不知於

為臣之理以事其主矣。故曰君不君。則臣不臣。

為人父而不明父子之義以教其子而整齊之。則

子不知為人子之道以事其父矣。故曰父不父子

不子

君臣親。上下和。萬民輯。故主有令。則民行之。上有

禁。則民不犯。君臣不親。上下不和。萬民不輯。故令

則不行。禁則不止。故曰上下不和。令乃不行。

按澤操其要而不求也

言辭信。動作莊。衣冠正。則臣下肅。言辭慢。動作虧。衣冠惰。則臣下輕之。故曰衣冠不正。則賓者不肅。儀者。萬物之程式也。法度者。萬民之儀表也。禮義者。尊卑之儀表也。故動有儀。則令行。無儀。則令不行。故曰進退無儀。則政令不行。人主者。溫良寬厚。則民愛之。整齊嚴莊。則民畏之。故民愛之。則親。畏之。則用。夫民親而爲用。主之所急也。故曰且懷且威。則君道備矣。人主能安其民。則事其主如事其父母。故主有憂。

則憂之。有難則歿之。主視民如土。則民不爲用。主有憂則不憂。有難則不歿。故曰莫樂之。則莫哀之。莫生之。則莫歿之。

民之所以守戰至歿而不哀者。上之所以加施於民者厚也。故上施厚。則民之報上亦厚。上施薄。則民之報上亦薄。故薄施而厚責。君不能得之於臣。父不能得之於子。故曰往者不至。來者不極。

道者。扶持衆物。使得生育而各終其性命者也。故或以治鄉。或以治國。或以治天下。故曰道之所言。

管子 卷二十一  
者一也。而用之者異。聞道而以治一鄉。親其父子。順其兄弟。正其習俗。使民樂其上。安其土。爲一鄉主幹者。鄉之人也。故曰有聞道而好爲鄉者。一鄉之人也。

民之從有道也。如飢之先食也。如寒之先衣也。如暑之先陰也。故有道則民歸之。無道則民去之。故曰道往者其人莫來。道來者其人莫往。

道者。所以變化身而之。正理者也。故道在身。則言自順。行自正。事君自忠。事父自孝。遇人自理。故曰道之所設。身之化也。

天之道。滿而不溢。盛而不衰。明主法象天道。故賢而不驕。富而不奢。行理而不惰。故能長守賢富。久有天下而不失也。故曰持滿者與天。

明主救天下之禍。安天下之危者也。夫救禍安危者。必待萬民之爲用也。而後能爲之。故曰安危者與人。

地大國富。民衆兵強。此盛滿之國也。雖已盛滿。無德厚以安之。無度數以治之。則國非其國。而民無

其民也。故曰失天之度。雖滿必涸。

臣不親其主。百姓不信其吏。上下離而不和。故雖自安。必且危之。故曰上下不和。雖安必危。

主有天道以禦其民。則民一心而奉其上。故能賢富而久王天下。失天之道。則民離叛而不聽從。故主危而不得久王天下。故曰欲王天下而失天之道。天下不可得而王也。

人主務學術數。務行正理。則化變日進。至於大功而愚人不知也。亂主淫佚邪枉。日為無道。至於滅

亡而不自知也。故曰莫知其為之。其功既成。莫知其舍之也。藏之而無形。

古者三王五伯。皆人主之利天下者也。故身賢顯而子孫被其澤。桀紂幽厲。皆人主之害天下者也。故身困傷而子孫蒙其禍。故曰疑今者察之古。不知來者視之往。

神農教耕生穀。以致民利。禹身決瀆。斬高橋。下以致民利。湯武征伐無道。誅殺暴亂。以致民利。故明王之動作雖異。其利民同也。故曰萬事之任也。異



管子 卷之五  
起而同歸。古今一也。

棟生橈。不勝任。則屋覆。而人不怨者。其理然也。弱子。慈母之所愛也。不以其理動者。下瓦。則慈母笞之。故以其理動者。雖覆屋。不爲怨。不以其理動者。下瓦。必笞。故曰。生棟覆屋。怨怒不及弱子。下瓦慈母操箠行天道。出公理。則遠者自親。廢天道。行私爲。則子母相怨。故曰。天道之極。遠者自親。人事之起。近親造怨。

古者武王。地方不過百里。戰卒之衆。不過萬人。然

能戰勝攻取。立爲天子。而世謂之聖王者。知爲之之術也。桀紂賢爲天子。富有海內。地方甚大。戰卒甚衆。而身歿國亡。爲天下慘者。不知爲之之術也。故能爲之。則小可爲大。賤可爲貴。不能爲之。則雖爲天子。人猶奪之也。故曰。巧者有餘。而拙者不足也。

明主上不逆天。下不墮地。故天子之時。地生之財。亂主上逆天道。下絕地理。故天不予時。地不生財。故曰。其功順天者。天助之。其功逆天者。天違之。

古者武王天之所助也。故雖地小而民少。猶之爲天子也。桀紂天之所違也。故雖地大民衆。猶之困辱而死亡也。故曰天之所助。雖小必大。天之所違。雖大必削。

與人交多詐僞。無情實。偷取一切。謂之烏集之交。烏集之交。初雖相驩。後必相咄。故曰烏集之交。雖善不親。

聖人之與人約結也。上觀其事君也。內觀其事親也。必有可知之理。然後約結。約結而不襲於理。後

必相倍。故曰不重之結。雖固必解。道之用也。賢其重也。

明主與聖人謀。故其謀得。與之舉事。故其事成。亂主與不肖者謀。故其計失。與之舉事。故其事敗。夫計失而事敗。此與不可之罪。故曰毋與不可。

明主度量人力之所能爲。而後使焉。故令於人之所能爲。則令行。使於人之所能爲。則事成。亂主不量人力。令於人之所不能爲。故其令廢。使於人之所不能爲。故其事敗。夫令出而廢。舉事而敗。此強

管子  
卷三  
不能之罪也。故曰毋強不能。

狂惑之人。告之以君臣之義。父子之理。賢賤之分。不信聖人之言也。而反害傷之。故聖人不告也。故曰毋告不知。

與不肖者舉事。則事敗。使於人之所不能爲。則令廢。告狂惑之人。則身害。故曰與不可。強不能。告不知。謂之勞而無功。

常以言翹明其與人也。其愛人也。其有德於人也。以此爲友。則不親。以此爲交。則不結。以此有德於

人。則不報。故曰見與之友。幾於不親。見愛之交。幾於不結。見施之德。幾於不報。四方之所歸心行者也。

明主不用其智。而任聖人之智。不用其力。而任衆人之力。故以聖人之智。思慮者。無不知也。以衆人之力。起事者。無不成也。能自去。而因天下之智力。起。則身逸而福多。亂主獨用其智。而不任衆人之智。獨用其力。而不任衆人之力。故其身勞而禍多。故曰獨任之國。勞而多禍。

明主內行其法度。外行其理義。故鄰國親之。與國信之。有患則鄰國憂之。有難則鄰國救之。亂主內失其百姓。外不信於鄰國。故有患則莫之憂也。有難則莫之救也。外內皆失。孤特而無黨。故國弱而主辱。故曰獨國之君。卑而不威。

明主之治天下也。必用聖人。而後天下治。婦人之求夫家也。必用媒。而後家事成。故治天下而不用聖人。則天下乖亂。而民不親也。求夫家而不用媒。則醜耻。而人不信也。故曰自媒之女。醜而不信。

明主者。人未之見。而有親心焉者。有使民親之之道也。故其位安。而民往之。故曰未之見。而親焉。可以往矣。

堯舜古之明主也。天下推之而不倦。譽之而不厭。久遠而不忘者。有使民不忘之道也。故其位安。而民來之。故曰久而不忘焉。可以來矣。

日月。昭察萬物者也。天多雲氣。蔽蓋者衆。則日月不明。人主猶日月也。羣臣多姦。立私以擁蔽主。則主不得昭察其臣下。臣下之情。不得上通。故姦邪

日多而人主愈蔽。故曰日月不明。天不易也。  
山物之高者也。地險穢不平易。則山不得見。人主  
猶山也。左右多黨。比周以壅其主。則主不得見。故  
曰山高而不見。地不易也。  
人主出言不逆於民心。不悖於理義。其所言足以  
安天下者也。人唯恐其不復言也。出言而離父子  
之親。疏君臣之道。害天下之衆。此言之不可復者  
也。故明主不言也。故曰言而不可復者。君不言也。  
人主身行方正。使人有禮。遇人有理。行發於身而

爲天下法式者。人唯恐其不復行也。身行不正。使  
人暴虐。遇人不信。行發於身而爲天下笑者。此不  
可復之行。故明主不行也。故曰行而不可再者。君  
不行也。

言之不可復者。其言不信也。行之不可再者。其行  
賊暴也。故言而不信。則民不附。行而賊暴。則天下  
怨。民不附。天下怨。此滅亡之所從生也。故明主禁  
之。故曰凡言之不可復。行之不可再者。有國者之  
大禁也。

管子卷第二十一 終

管子卷第二十一

唐司空房 玄齡 注



立政九敗解第六十五 版法解第六十六

明法解第六十七 臣乘馬第六十八

乘馬數第六十九 問乘馬第七十

立政九敗解第六十五

管子解三

人君唯毋聽寢兵。則羣臣賓客莫敢言兵。然則內  
乏不知國之治亂。外之不知諸侯強弱。如是則城