

管子  
卷十六  
吾不仕矣。

管子卷第十六 終

管子卷第十七

唐司空房 玄齡 注

七臣七主第五十二 禁臧第五十三

七臣七主第五十二

禠篇三

或以平虛請論七主之過。謂平意虛心也七主據下唯有六者皆過主能

無此六者過則為一是主也。得六過則為一是以還自

鏡以知得失。得六過則為一是以以繩七臣得六

過一。是呼嗚美哉。成事疾。疾美也繩謂彈正也言以六過繩六臣今臣無

六過是故為一君臣咸德故能成美也申主任勢守數以為常謂

陳用法今周聽近遠以續明遠近之事周而聽皆要審

則法令固賞罰必則下服度事皆得要而詳審則

皆服其不備待而得和則民反素也謂以道德理

法度也感物德和自此而至故人皆反於惠主豐賞厚賜

以竭藏赦姦縱過以傷法藏竭則主權衰法傷則

姦門閭故曰泰則反敗矣謂為惠太過侵主好惡

反法以自傷越法行事謂之侵所好喜決難知以

塞明決難知則理不從狙而好小察狙伺也謂既

或作悟奮悟  
此之悟也下放

必從而何之事無常而法令申不苛則國失勢許古伍

合法也言雖申布法令於事不茫主目伸五色耳常

五聲之貌伸謂放恣也四鄰不計四鄰與已為隣

也司聲不聽司聲之官隨君所好不則臣下恣行

而國權大傾不苛則所惡及身所為既不合理勞

主不明分職上下相干言失任臣之理勞臣主同

則刑振以豐豐振以刻刑罰大振而且豐多刑豐

而又妄振非去之而亂臨之而殆則後世何得臣

振主君欲去之必為亂任而臨之必危振主喜怒

無度嚴誅無赦。動發威嚴謂之振也臣下振怒不知所錯。則

人反其故。故為先君之理不許則法數日衰而國失固。舉措

既不合理故數衰而國失固。芒主通人情以質疑。故臣下無信。

盡自治其事。則事多。既不自曉故下通人情以問所疑則臣下無所取信皆自

任習臆以理其事人多則昏。昏則緩急俱植。植立

人生事故事多也急之事俱可立。不許則見所不善。所為既不合理

皆不餘力自失而罰。尚有執權餘力已不故主虞

而安。虞度也主能度宜而行故安吏肅而嚴。民樸

而親。官無邪吏。朝無姦臣。下無侵爭。世無刑民。此

皆主虞而故一人之治亂在其心。在其心一國之

存亡在其主。在其主天下得失道一人出。道從也

主也明主主好本則民好艸草萊。本謂農桑也主好貨

則人賈市。主好宮室則工匠巧。主好文采則女工

靡。夫楚王好小翫而美人省食。吳王好劍而國士

輕死。死與不食者。天下之所共惡也。然而為之者

何也。從主之所欲也。而况愉樂音聲之化乎。夫男

不田。女不緇。緇謂黑繒工技力於無用。謂勤力於無用之器物也而

欲土地之毛。毛謂嘉苗倉庫滿實不可得也。土地不毛。

是戰國後文

則人不足。人不足則逆氣生。不足則怨怒故逆氣

生則令不行。然疆敵發而起。雖善者不能存。謂善

謀何以効其然也。曰昔者桀紂是也。誅賢忠。近讒

賊之士。而賢婦人好殺而不勇。好富而忘貧。馳獵

無窮。鼓樂無厭。瑤臺玉舖不足處。玉舖猶馳車千

駟不足乘。材女樂三千人。謂有材能鍾石絲竹之

音不絕。百姓罷乏。君子無死。言不為卒莫有人。人

有反心。遇周武王。遂為周氏之禽。為周所此營於

物而失其情者也。物謂臺榭車以愉於淫樂而忘

後患者也。故設用無度。國家踣。踣謂舉事不時。必

受其蓄。夫倉庫非虛空也。必多費無商宦非虛壞

也。必弃本逐末故壞也法令非虛亂也。必上替下國家非虛

亡也。必倒道背彼時有春秋。歲有敗凶。政有急緩。

政有急緩。故物有輕重。政急物輕歲有敗凶。故民

有義不足。歲既敗凶雖有義時有春秋。故穀有賈

賤。春穀賈而上不調淫。故游商得以什伯其本也。

淫過也謂穀物過於賈賤則上當收散以調之此之不為故游商得什伯之贏。以弃其本也。百

姓之不田。貧富之不訾。皆用此作。訾限也皆從不

城郭不守。兵士不用。皆道此始。道從夫亡國踣家者。

非無壞土也。其所事者非其功也。夫凶歲雷旱。非

無雨露也。其燥濕非其時也。亂世煩政。非無法令

也。其所誅賞者非其人也。暴主迷君。非無心腹也。

其所取舍非其術也。故明主有六務。四禁。六務者

何也。一曰節用。二曰賢佐。三曰法度。四曰必誅。五

曰天時。六曰地宜。四禁者何也。春無殺伐。無割大

陵。割謂掘徙之也。保大行。保謂焚燒令蕩然俱盡。伐大木。斬大山。行

大火。誅大臣。收穀賦。凡此春之禁也。夏無遏水。達名川。謂偃

塞小水合大水。塞大谷。動土功。射鳥獸。凡此夏之禁。秋毋赦過

釋罪。緩刑。冬無賦爵賞祿。傷伐五穀。五穀之藏。故春政

不禁。則百長不生。夏政不禁。則五穀不成。秋政不

禁。則姦邪不勝。冬政不禁。則地氣不藏。四者俱犯。

則陰陽不和。風雨不時。大水漂州流邑。漂流謂滿溢於隄防

故漂流城邑。大風漂屋折樹。火暴焚地。焦草。旱甚則草焦。天

冬雷。地冬震。震。草木夏落而秋榮。蟄蟲不藏。宜成

者生。宜蟄者鳴。苴多。螿墓。苴謂草之翳薈。山多蟲。寘。寘即

六畜不蕃。民多夭。國貧法亂。逆氣下生。故曰臺

榭相望者。亾國之廡也。馳車充國者。追寇之馬也。

追猶召也言馳車所以召寇羽劔珠飾者。斬生之斧也。文采纂

組者。燔功之窰也。明王知其然。故遠而不近也。能

去此取彼。則人主道備矣。此謂珠飾等物夫法者。

所以興功懼暴也。律者。所以定分止爭也。令者。所

以令人知事也。法律政令者。吏民規矩繩墨也。夫

矩不正。不可以求方。繩不信。音申不可以求直。法令

者。君臣之所共立也。權勢者。人主之所獨守也。故

人主失守則危。臣吏失守則亂。罪決於吏則治。有罪

者吏必能決權斷於主則威。民信其法則親。是故

明王審法慎權。下上有分。下慎罰上執權夫凡私

之所起。必生於主。主不好本夫上好本。則端正之

士在前。本謂道上好利。則毀譽之士在側。好利則

毀譽之士在側上多喜善賞。不隨其功。則士不為用。雖曰

及其有功則不能數出重法。而不克其罪。則姦不

為止。克謂明王知其然。故見必然之政。立必勝之

罰。故民知所必就。而知所必去。推則往。召則來。如

墜重於高。如瀆水於地。以譬招來故法不煩而吏

按自此以下  
李六臣

不勞。民無犯禁。故有百姓無怨於上。上亦法臣法。  
言亦為斷名決。無誹譽。依名而斷決。則理當。故君臣立法。斷名決。無誹譽。而事愜。故無誹譽。  
 法則主位安。臣法則貨賂止。而民無姦。嗚呼美哉。  
 名斷言澤。依名而斷。則澤。其言順而澤。飾臣克親。賢以自克。勝也。謂不求親。恬爵祿以為高。伴弃爵祿。以自安恬。  
 以此自克。勝特此為名。恬爵祿以為高。則不御。恬爵祿者。君不為高。好名則無實。美名外揚。內實必喪。  
 能御。故記曰。無實則無勢。勢必以失轡。則馬焉制。制馬必以轡。制臣必以祿。侵臣事小察。以折法令。枉法行事。謂之侵。好  
 佼反而行私請。佼謂佞詐也。背理為反。故私道行。則法度侵。

佼反疑作

不侵法度。則刑法繁。則姦不禁。主嚴誅。則失民心。  
無以成其私。

亂臣多造鍾鼓。眾飾婦女。以僭上。故上僭。則隙不

計。而司聲直祿。上既僭。暗雖有危亾之隙。不能計。度而知之。其司聲之官。直得祿而

已不憂其職務也。是以諂臣賢。而法臣賤。此之謂微孤。諂

法賤則危亾。亾日至。故愚臣深罪。厚罰以為行。深文入罪。

其君哀微而孤獨。厚致其罰。此重賦斂。多父道。以為上。父悅也。謂多賦斂。以悅道。

愚臣之行。於使身見憎。而主受其謗。厚罰多斂。人必憎之。故記稱之曰。

愚忠讒賊。此之謂也。愚臣雖有損於主。乃比之讒賊。姦臣痛言人

情以驚主。痛甚極。之辭。開罪黨。以為讎。開引罪黨。上聞於君。與之為讎。

頌植

除讎則罪不辜。彼但讎耳未必皆有罪今罪不辜。

則與讎居。既殺不辜則人皆讎已故善言可惡以

自信而主失親。好言可惡之事以告於君此求君

也。亂臣自為辭功祿明為下請厚賞祿則佯辭之

以為名其下未必當賞則居為非母。動為善棟其

明然為之請以求眾心也以非買名。以是傷上其

與佯為善者為棟梁也而眾人不知之。謂微攻偽善

曰為之必傷於上漸攻於君

### 禁藏第五十三

### 襍篇四

禁藏於芻脅之內而禍避於萬里之外能以此制

彼者唯能以已知人者也。言度已以察彼則無隱

藏禍息故遠避於萬里之外彼不能與姦夫冬日

之不濫非愛冰也。濫謂泛冰於水以夏日之不煬

非愛火也。為不適於身便於體也皆於身體不適

便夫明王不美宮室非喜小也不聽鐘鼓非惡樂

也。為其傷於本事而妨於教也則傷事而妨教故

先慎於已而後彼官亦慎內而後外。內則本務外

則未業君慎



之則民亦務本而去末。官慎之則居民於其所樂。

臣効民亦務本而去末。官慎之則居民於其所樂。

居其所樂則事之於其所利。事其所利則勸賞之於其所善。皆悅而立功。罰之於其所惡。罰其所惡則

信之於其所餘財。君人者莫不有餘財功之於其

所無誅。必勝殘息誅然於下無誅者必誅者也。有罪不

必誅故能息所謂以有誅者不必誅者也。有罪不

刑止刑以殺止殺也。有誅者不必誅者也。有罪不

誅不以有刑至無刑者其法易而民全。刑茲無赦

故曰以有刑至無刑若此以無刑至有刑者其刑

煩而姦多。緩誅宥人則輕而犯之故曰無刑夫

先易者後難。無刑至有刑故先難而後易。有刑至

曰先難而後易。萬物盡然。皆同之明王知其然故必誅而

不赦。必賞而不遷者非喜予而樂其殺也。所以為

人致利除害也。賞不遷非喜與誅不赦非樂殺然

於以養老長弱完活萬民莫明焉。言養老活人無

夫不法法則治。言不法者必以法者天下之儀也。

儀謂所以決疑而明是非也。百姓所縣命也。刑罰

人無所措手故明王慎之不為親戚故賈易其法。

故謂吏不敢以長官威嚴危其命。危謂民不以珠

王重寶犯其禁。所謂君無欲焉。雖賞之不竊。故主上視法嚴於

親戚。不為親戚易。法故法嚴。吏之舉令敬於師長。不為師長危令故令

也。民之承教重於神寶。不為重寶犯禁故教重。夫寶有靈故曰神寶。故

法立而不用。刑設而不行也。無犯之人則無。夫施

功而不鈞。位雖高。為用者少。施功謂施恩於有功者。施恩不均則有功

者怨。故雖有高。赦罪而不一。德雖厚。不譽者多。赦

位人不為用。不一則毒流不辜。雖有厚德人誰譽之。舉事而不時。力雖盡。其功不

成。方冬植禾雖勤。似后。稷不能成。其嘉苗。刑賞不當。斷斬雖多。其暴

不禁。夫公之所加罪雖重。下無怨氣。私之所加賞

雖多。士不為歡。行法不道。眾民不能順。有道之人必順於道。

舉錯不當。眾民不能成。眾尚不成。況無眾乎。不攻不備。夫設

必防也。當今為愚人。故聖人之制事也。能節宮室。適

車輿。以實藏。不費於宮室車輿。則庫藏自實也。則國必富。位必尊。

能適衣服。去玩好。以奉本。本謂農桑。而用必贍。身必安。

矣。能移無益之事。無補之費。通幣行禮。而黨必多。

交必親矣。移無益。無補之費。而行禮故黨多。交親也。夫眾人者。多營於

物而苦其力。勞其心。故困而不贍。營物過分。故勞而不贍。大

者以失其國。小者以危其身。凡人之情。得所欲則

樂逢所惡則憂。此貴賤之所同有也。近之不能勿  
欲。謂所好之物遠之不能勿忘。人情皆然。而好惡不同。  
各行所欲。各以所行之而安危異焉。適理而欲則安。背理而欲則危。然  
後賢不肖之形見也。夫物有多寡而情不能等。賢者  
欲寡不肖者欲多也事有成敗而意不能同。賢者意多成不肖者意多敗也  
行有進退而力不能兩也。賢者能進不肖者唯退也故立身於  
中。謂多寡成敗進退之中也養有節。宮室足以避燥濕。食飲足  
以和血氣。衣服足以適寒溫。禮儀足以別貴賤。游  
虞足以發歡欣。棺槨足以朽骨。衣衾足以朽肉。墳

營惑亂也

墓足以道記。

道識其處各有記也

不作無補之功。

雖曰有功於身無補

不為無益之事。故意定而不營。氣情氣情不營則

耳目穀。

穀善也。謂聰明不虧

衣食足。耳目穀。衣食足。則侵宰

不生。怨怒無有。上下相親。兵刃不用矣。故適身行

義。儉約恭敬。其唯無福。禍亦不來矣。

禍福兩來。乃善之至。驕

傲侈泰。離度絕理。其唯無禍。福亦不至矣。

禍福兩有。乃禍

至。是故君子上觀絕理者以自恐也。

觀絕理者。致禍故恐。下

觀不及者以自隱也。

隱度也。度已有不及之事。當效之也。

故曰。譽不

虛出。必出於行善

而患不獨生。

必生於為惡

福不擇家。

雖賤家行

善福亦禍不索人。雖費人行惡此之謂也。凡此欲

來矣。以致福無恃能以所聞瞻察則事必明矣。謂耳所

費以招禍。瞻皆能審察其是非故凡治亂之情皆道上始。道

如此則無事不明矣。也事明則理故善者圍之以害牽之以利。有害則

反是則亂也。則能利害者財多而過寡矣利害由已則避害而

則能利害者財多而過寡矣。取利取利則財多避

害故過寡矣。夫凡人之情見利莫能勿就見害莫能勿

避其商人通賈倍道兼行夜以續日千里而不遠

者利在前也。疾至則得利故漁人之入海海深萬

仞就彼逆流。謂海潮起乘危百里宿夜不出者利

在水也故利之所在雖千仞之山無所不上深源

之下無所不入焉故善者勢利之在而民自美安

勢利在身則不推而往不引而來不煩不擾而民

自富。凡此皆勢如鳥之覆卵無形無聲而唯見其

成。夫勢利致人若鳥之覆卵夫為國之本得天之

時而為經。經所以得人心而為紀。紀所以法令

為維綱。維綱所吏為網罟。網罟所什伍以為行列

行列所以賞誅為文武。賞則文武繕農具當器械。農

既繕則器耕農當攻戰。耕農之不息若推引鋤耨

械可修也。

管子卷之七

以當劔戟。之用銚耨者必推引。若劔戟擊刺。被蓑以當鎧鍤。蓑雨

著之。所以禦雨露。若武備之有鎧鍤。著甲周身。若褐炙。故曰鍤。菹笠以當盾櫓。菹

澤草。以為笠。若武備之有盾櫓也。故耕器具則戰器備。具耕器則

農事習則功戰巧矣。習農則當功戰。當春三月。菽室燠造。

燠謂以火乾也。三月之時。陽氣盛發。易生溫疫。楸木鬱臭。以辟毒氣。故燒之於新造之室。以禳疫也。

鑽燧易火。杼井易水。所以去茲毒也。四時易火。至

之火。春時之井。又當復杼之。以易其水。凡此皆去時滋長之毒。舉春祭。塞久禱。以

魚為牲。以粢為酒。相召。久禱而未報者。當享塞之。相召謂因此時召親賓。所以屬親戚也。毋殺畜生。毋拊卵。拊謂擊。剝之也。毋伐木。

毋夭英。英謂草木之初生也。毋拊筭。筭筭之。初生也。所以息百長也。

所以生息百物之長。賜鰥寡。振孤獨。貸無種與無賦。所以勸

弱民。謂勸勉貧弱之人也。發五正。正謂五官正也。赦薄罪。出拘民。解

仇讎。仇讎者和。讎令反去。所以建時功。施生穀也。謂及時立

為生穀。凡此皆春令。夏賞五德。五德謂五常之德。滿爵祿。遷官位。禮

孝弟。復賢力。所以勸功也。賢而有功。賞復除之。此皆夏令。秋行五

刑。誅大罪。所以禁淫邪。止盜賊。凡此皆秋令。冬收五藏。

五穀之藏。最萬物。聚所以內作民也。凡此皆冬作。四時事備而民功百倍矣。於四時事皆備。故人有百倍之功。故春仁。夏忠。秋

急冬閉。生者仁也。長者忠也。收當急也。藏當閉也。順天之時。約地之宜。

忠人之和。忠猶稱也。事稱人理則和。故風雨時。五穀實。草木美。

多。六蓄蕃息。國富兵彊。民材而令行。人多材藝而順上命故令

也。行內無煩擾之政。外無彊敵之患也。夫動靜順。然

後和也。不失其時。然後富。不失其法。然後治。故國

不虛富。必不失財。然後富也。民不虛治。必不失法。然後治。不治而昌。

不亂而亡者。自古至今。未嘗有也。昌必國理亡必國亂反是者古

今所故國多私勇者其兵弱。私勇則怯於公戰故弱。吏多私

智者其法亂。私智則營已而背公故多亂。民多私利者其國貧。

私則利積於家故國貧。故德莫若博厚。使民歿之。博厚則感人深故歿

也。賞罰莫若必成。使民信之。夫善牧民者。非以城

郭也。輔之以什。司之以伍。謂什長伍長。伍無非其人。雖

長亦選能者為之也。人無非其里。謂無客寄。里無非其家。言不離居他人

家。故奔亡者無所匿。遷徙者無所容。有什伍司之不容他寄也。

不求而約。不召而來。亡徙無所容匿故不求召而自來。故民無流

亡之意。吏無備追之憂。人說不亡何所備而追之。故主政可往

於民。民心可繫於主。謂繫屬於主。夫法之制民也。猶陶

之於埴。冶之於金也。人之從法若埴金之從陶冶也。故審利害之

所在。民之去就。如火之於燥濕。水之於高下。火水

燥下猶人之就利夫民之所生。衣與食也。食之所生。水與

土也。所以富民有要。食民有率。率三十畝而足於

卒歲。歲兼美惡。畝取一石。則人有三十石。果蔬素

食當十石。果蔬不以火化。糠粃六畜當十石。則人

有五十石。布帛麻絲。芴入奇利。未在其中也。奇餘

在五十石之中也故國有餘藏。民有餘食。每年人有五十石。故藏皆餘也

夫敘鈞者。所以多寡也。敘鈞謂敘比其均平權衡者。所以視

重輕也。戶籍田結者。所以知貧富之不訾也。謂每戶置

籍。每田結其多少。則貧富不依訾限者。可知也。故善者必先知其田。乃知其

其人。田多則人多。田少則人少田備。然後民可足也。凡有天下

者。以情伐者帝。謂深知敵之內情而伐者帝也以事伐者王。見其

有失而伐者王以政伐者霸。見其政有失而伐者霸而謀有功者五。

謂計謀可成功一曰。視其所愛。以分其威。令敵國之所愛者各權則

其威分也一人兩心。其內必衰也。威分則每人各懷二

內衰也臣不用。其國可危。臣既不為君用。力故其國可危二曰。視其

陰。所憎。厚其貨賂。得情可深。視敵所憎者多與賂

得其情身內情外。其國可知。謂所憎者身在國內情

乃告外其國可知也

管子 卷之七 頭植

三曰聽其淫樂以廣其心使之聽淫樂心廣於嗜欲遺以

美人以塞其內耽於筭瑟美女則心遺以諂臣文

馬以蔽其外耳惑於諂臣目惑於文馬則耳目喪矣故其外蔽也外內蔽塞

可以成敗內外蔽塞則理權四曰必深親之如典

之同生典常也若常與之同生也陰內辯士使圖其計私使辯士令與

敵國圖計內勇士使高其氣彼得勇士則恃而氣高也內人他國使

倍其約絕其使拂其意更納人於他國令背絕使兩國之意相違也是

必士鬪兩國相敵必承其弊亦既相疑其士必鬪兩國敵則小傷大國

以承其弊乃有一五曰深察其謀欲知其謀得失也謹其

忠臣欲知其臣之用不揆其所使欲知其所使賢不肖令內不信使

有離意內既不信相疑則離氣不能令必內自賊

君臣意離別不可使令忠臣已死故政可奪人之

邦國殄瘁故此五者謀功之道也

其政可奪





