

卷九之十 霸形 霸言 尚第 謀失

戒第 地圖 參惠 制分

管子集註

長白達廷書齋



霸形第二十二 陳霸言
之形容

桓公在位管仲隰朋見立有間有二鴻飛而過之桓
公嘆曰仲父今彼鴻鵠有時而南有時而北有時而
往有時而來四方而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

房玄

績補註

內言五

非霸王之臣也是以不敢對桓公曰仲父胡為然盍

不當言寡人其有卿乎何不陳當言令寡人之有仲

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何言

以自度得至管子對曰君若將欲霸王舉大事乎則

必從其事矣桓公變躬迁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不敢擅專自發此

先君而後行所謂於是令百官有司削方墨筆方謂

也凡此歆書明日皆朝於太廟之門朝定令於百吏

其兩令定也使稅者百一鍾下令百石孤幼不刑澤

梁時縱故不禁閑譏而不征市書而不賦書謂錄其

按書乃近者示之以忠信遠者示者以禮義行此數

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冑稱疾

自若有所痛患也 自摩其 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諾於是令之縣鍾

磬之棖棖所以嚴飾文 陳歌舞竿瑟之樂日殺數十牛者數

旬群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

取杞狄夷拔邢衛矣桓公起行筍簾之間管子從至

大鍾之西桓公南面而立管仲北鄉對之大鍾鳴桓

公視管子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脫出也 游鍾磬之間而無四面

兵革之憂今君之事言出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伐謂所斷也 併歌舞之樂

併除也 宮中虛無人不令人掌守之 桓公曰寡人已伐鍾磬之

縣併歌舞之樂矣請問所始於國將為何行管子對

曰宋伐杞狄伐邢衛而君之不救也臣請以慶以不為

是故 臣聞之諸侯爭於彊者勿與分於彊若救三國是分於強

今君何不定三君之處哉

二君既失國當定其居處也

於是桓公

曰諾因命以車百乘卒千人以緣令封杞車百乘卒

千人以夷儀封邢車五百乘卒五千人以楚丘封衛

桓公曰寡人已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炳燧

焚鄭地使城壞者不得復築也屋之燒者不得復

也令其人有喪雌雄之偶失男也居室如烏鼠處穴要宋

田夾塞兩川使水不得東流楚人又遮取宋田夾兩川蓋睢水也東山之西水不得東流水深城堦堦敗

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既以其君臣為明賢故願事之

誰能為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

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

拂於道拂違也若不報善之是違於道也仲父何不遂交楚哉管子

對曰不可楚人攻宋鄭燒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思

人衆兵彊而能害已者必齊也是欲以文克齊以實幣賂

齊而齊自服故而以武取宋鄭也楚取宋鄭而不止

禁是失宋鄭也禁之則是又不止在於楚也知失於內

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王遇冬會

至於遇上而以鄭城與宋水為請楚若許則是我以

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毋置妾以為妻以

為妻因以鄭城與宋水為請於水楚人不許遂退七

十里而舍使軍人城鄭之地立百代城焉取其婦百代而無敢

也。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。遂兩伐及踰方城濟於汝水望汶山。○績按汶音岷岷山一江水所從出南致楚越之君而西伐秦北伐狄東存晉公於南。秦而遂存晉於晉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。

霸言第二十三

謂此言足以成霸道

內言六

霸王之形象美則地謂象天明化人易代謂美教化移風俗

創制天下更始等列諸侯各得其宜賓屬四海四夷

以思時匡天下而正之大會大國小之曲國正之強國弱

之輕國重之亂國并之并亂所以泰王殘之侈其罪

卑其列維其民然後王之其王之則其首罪卑其爵

夫豐國之謂霸但豐其國兼正之國之謂王

夫王者有所獨明德共者不取也道同者

不王也夫能王天下者必有獨見之明群物之所不

夫爭天下者以威易危暴王之常也若以兵威易

君人者有道有常霸王者有時其時

霸王之常也非霸王之常也道也

然後國脩而鄰國無道霸王之資也我脩而彼暴可

也資夫國之存也鄰國有焉雖存而國小弱必事鄰

國之止也鄰國有焉因其止鄰國有事鄰國得焉

有征伐之事因而敗鄰國有事鄰國止乎或有征伐

而多獲遂天下有事則聖王利也必有非常之事然

國危則聖人知矣懷獨見之明夫先王所以王者資

鄰國之不當舉也舉而不當此鄰國

敵之所以得意也不當所以資

夫欲用天下之權者必先布德諸侯諸侯懷德而歸

是故先王有所取有所與所謂與之必固與之所謂有

所信所謂尺蠖之然後能用天下之權妙於前四事

夫兵幸於權在於得地幸充勝也故諸

侯之得地利者權從之失地利者權去之夫爭天下

者必先爭人人惟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天下

之賢而王之均分以鈞天下之衆而臣之既王有地

用此以引天下之衆故貴為天子富有天下而位不

謂貪者其大計存也得地均分可以臣彼地自利以

天下之財利天下之人以明威之振利天下之人還

我無所滅削更可以明威推合天下之權績明威之

振征伐人者合天下之以遂德之行結諸侯之親天

權而經之註俱非下之措皆令在三摧搖則德遂德遂則親成也。績

按遂德之行尤成德之行也如此者百遂親之所謂

親也以姦倭之罪邢天下之心所謂懲一因天下之

威以廣明王之伐因天下所歆亡而亡廣攻逆亂之國

賞有功之勞封聖賢之德明一人之行而百姓定矣

夫先王取天下也術非術則無以術乎大德執物利

之會也術可以取天下故曰大德然夫使國常無患

而名利並至者神聖也神聖則多國在危亡而能壽

者明聖也明聖則不是故先王之所師者神聖也其

所賞者明聖也賞謂樂夫一言而壽用其言國不聽

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

不然輕與人政而與重人馬輕予人軍而重予人玉

重官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 謂獨斷可以自營而此二者聖人之所則也聖

人畏微而愚人畏明 至人微愚人能知吉凶之先見故曰畏

畏明也 聖人之憎惡也內愚人之憎惡也外 至人知

在頭方懼故曰憎外也 聖人將動必知愚人至危勿

辭 至人之動必聞知愚者至危不知禍之將至尚有

先知其安危若愚大則至危 聖人能輔時不能違時

至人不能因時束輔成其事 不能違時而 知者善謀不

如當時精時者日少而功多 夫謀無主則困事無備

則廢是以聖王務具其備而慎守其時以備待時以

與事時至而舉兵絕堅而攻國 其兵起絕而又野

破大而制利大本而小標 標末也本大而末 壘近而

攻遠 所全之地近故能攻遠而有歸 以大牽小以強

使弱以衆致寡德種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 修正理而動故能 按強助弱

也 按抑 圍暴止貪存亡定危繼絕世此天下之所載也

德義如此故為 諸侯之所與也 與親 百姓之所利也

是故天下王之 天下樂推 知蓋天下繼最一世 其繼

敗續

止能成天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

皆從霸已獨令國非其國也鄰國皆險已獨易易平

牢固謂無守國非其國也此三者亡國之徵也夫國

大而政小者國從其政小政職國故國小而政大者

國益大大政開國大而大而不為者復小損故復小

強而不復者故曰弱強而不理則弱衆而不理者復

寡寡而不復則貴而無禮者復賤貴而無禮則位奪

重而陵節者復輕重而凌節故威富而驕肆者復貧

竭故復貧也親觀者觀君君為觀君者觀將將

本兵觀備者觀野有陣塞其君如明而非明也外明

也暗其將如賢而非賢也外賢而其人如耕者而非耕

也雖耕而三守既失國非其國也三守謂明矣耕既

地大而不為命曰土滿功狹也人衆而不理命曰

人滿謂人少兵威而不止命曰武滿所謂九之為言

也退三滿之時視先後之稱知禍福之門強國衆先舉

者危後舉者利強國衆先奉必為強國少先舉者王

後舉者亡戰國衆后舉可以霸戰國少先舉可以王

夫王者之心方而不最心雖方直未為其最列不讓賢雖列爵位不讓

賢不齒第擇衆雖稱為矣無優劣齒第又非選衆而率也是貪大物也

大物謂大宝之位有此數者是定是以王之形大也

貪大位之利而無得位之實也夫先王之爭天下也以方心心方而最故可

小數得其立之也以整齊整而齊之其理之心以平易平易而

故可立政出令用人道政令心順合施爵祿用地道地而

無私奉大事用天心心應天時然後是故先王之伐也

伐逆不逆順伐險不伐易伐過不伐不伐其太四

封之內以正使之以正使之則人無怨諸侯之會以權權以

致之則不近而不服者以地患之浸削其地遠而不

聽者以刑危之與師以一而伐之武也守一不移與

武服而舍之文也既服舍之綴之文武其滿德也唯

以滿其德夫輕重強弱之形諸侯則合強孤則弱驥之材而百

馬伐之驥必罷矣強最一伐而天下共之國必弱矣

強國得之也以小其失之也以恃強小國得之也以

制節制節度合節故得之績績按其失之也以離強離

制節制節度合節故得之績績按其失之也以離強離

制節制節度合節故得之績績按其失之也以離強離

則乖節者之故失夫國小大有謀強弱有形服近而強遠謂強

兵威遠國故曰強遠王國之形也合小以攻大敵國之形也

以負海攻負海謂以夷夷攻夷夷負海中國之形也折

節事強以避罪小國之形也自古以而不止國非其

國也三滿不止地大而地大不耕非其地也大無所發鄉

貴而不臣非其鄉也鄉貴不臣化為人衆而不親非

其人也亡之者也夫無土而欲富者憂無土欲富尤

憂無德而欲王危者進而却行故危施薄而求厚者

孤施薄求人厚夫上夾而下莛莛苞裹也上國小

而都夫者裁此二者常有

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

家而兩父一家兩父一家不可理也凡此兩雄必夫

令不高不行不搏不聽搏聚也君命不堯舜人君非

生而理也化之理桀紂之人非生而亂也致之故理亂

在上也夫霸王之所始也以人為本本理則國固則

亂之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

霸王之形說霸王之形容德義勝之智謀勝之兵戰勝之地

形勝之故王之有以此五勝夫善用國者因大國之重

以其勢小之因強國之權以勢國之弱因重國之形

以其勢輕之凡大強重者皆國之盈盛也然盛者有時而衰盈者有時而息故因其衰息之

勢大者小之弱者強國衆合強以攻弱以圖霸謂時強國

衆多吾國雖強國少合小以攻大以圖王謂時強國

合衆聚小以攻強大之國強國衆而言王勢者愚人

之智也非言王強國少而施霸者敗事之謀也非施

時天神聖視天下之形知動靜至今未嘗有能先作

難違時易形以立功名者無有事也言無六此常先作難

違時易形無不敗者也

夫歆臣伐君以臣伐君若湯正四海者不可以兵獨

攻而取也謂當兼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

用之必暴其用師必相形而知可謂相其亂量力而

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量吾衆寡可

故此餘料食以攻食料備以攻備以衆攻衆衆存不攻

彼衆存則我不攻以食攻食食存不攻以備攻備備存

能亡之故不攻以食攻食食存不攻以備攻備備存

不攻釋實而攻虛知其實而攻隴釋難而攻易

夫搏國不在敦古在於合今時理世不在善攻在於

霸王不在成曲在於全夫舉國而失危刑過而權倒

刑罰過理則謀易而禍反謀事易數計得而強信功

得而名從權重而令行固其數也數理夫爭強之國

必先爭謀爭刑爭權先此三爭令人主一喜一怒者

謀也謀得則喜令國一輕一重者刑也怒刑則重

兵一進一退者權也權重則進故精於謀則人主之

願可得而令可行也精於刑則大國之地可奪強國

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形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

鄰國之所不親也兵攻所憎之國而以攻得為利權

動所惡而實寡歸者強其威權能動移所惡而德義

而已不能擅破一國強在後世者王今能專破一國

後世如此擅破一國強在鄰國者亡此守其強令國不能

管子卷九 十一

問第二十四

謂為國所當察問也

內言七

凡立朝廷問有本紀

而問之事必有根本綱紀

爵授有德則大臣

與義祿予有功則士輕死節上帥士以人之所載則

上下和

上帥其士所為者皆人

授事以能則人上功

有能然後得事

審刑當罪則人不易訟

易猶交也

故人不訟無亂社稷宗則人有所宗

社稷宗廟各得其正則人知所宗

毋遺老忘親則大臣不怨

大臣非不遺

國老則君親

舉知

人急則衆不亂行此道也

急謂困

難也幸困難之事則人不復行此道

國有常經人知終始此霸王之術也

國有常經則人知終始之所歸

新也然後問事事先大功

死門大功則勞臣悅政自小始為

微而問死事之孤其未有田宅者有乎

未有則給

孤謂死王事

問少壯而未勝甲兵者幾何人

知其數

唯問死事之寡其餼廩何如

寡謂其妻餼廩言給其餼廩生食廩米粟之

也問國之有功大者何官之吏也

問何官之吏欲知其材之所當問

州之大夫也何里之士也

問州里欲知其風俗所好尚今吏亦何

以明之矣

問吏所明欲知其優賞厚薄

問刑論有常以行不可改

也今其事之久留也何若

罪既論定用有常科常奉而行之此不可改易者也

今乃又由其事

問五官有度制官都其有常漸今事

之稽也何待

官都謂總攝諸司者也五官既各有制

將何問獨夫寡婦孤寡病者幾何人也

知其人數當

問國之棄人何族之子弟也

棄人為有過不齒按之四裔者也問之其族歆

有所問鄉之良家其所牧養者幾何人矣

良家謂善

收也問邑之貧人

營生以致

債而食者幾何家

債而食謂從官者出息以然問理

圉圃而食者幾何家問鄉之貧人何族之別也

知從何族

而別或從公族問宗子之收昆弟者以貧從昆弟者

幾何家

以貧而從昆弟以求養者

餘子仕而有田者

今入幾何人

其稅者子弟以孝聞於鄉里者幾何人

出論謂父母士之有田而不使者幾何人吏惡何事

不使謂不臣其吏不

恐此事當惡何也士之有田而不耕者幾何人身

何事

何事

所不耕此人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於外

者幾何人貧士之受貴於大夫者幾何人

貧士無資而被大夫

貴者有官賤行書身士以家臣自代者幾何人

其人居官

乃賤自行文書身任士之

我能以家臣自代知其數官承吏之無田餼而徒理

事者幾何人

事者幾何人

承吏謂攝官無

群臣有位事官大夫者

幾何人群臣自有位事外人來游在大夫之家者幾

何人外人也鄉子弟力田為人率者幾何人既自

又能國子弟之無上事衣食無節率子弟不田弋獵

者幾何人既不無上事乃率子弟男女不整齊亂鄉子

弟者有乎謂不以問人之貨粟米有別券者幾何家

別券謂念氣也問國之伏利其可應人之急者幾何所也伏

謂貨利隱蔽不見若銅跟山及溝瀆可決而已人之所害於鄉里者何物也

人之為害者何物也績按物事也問士之曰宅身在陳列者幾何

人餘子之勝甲兵有行伍者幾何人問男女有巧伎

能利備者幾何人能利備處女操工事者幾何人操

女工之事謂綺綉之屬也冗國所開口而食者幾何人言其不農

問一民有幾人之食也問兵車之計幾何乘也牽

家馬輓家車者幾何乘牽家馬言真有馬斬家車處

士脩行足以教人何使帥衆莅百姓者幾何人士之

急難可使者幾何人謂士之可以工之巧出足以利

軍伍處可以脩城郭補守備者幾何人其人既有技

利軍居處則可以脩城補備也城粟軍糧其可以行幾何年也行由

城粟謂守城之粟軍糧謂出軍之糧二者可經幾年吏之急難可使者幾何

軍之糧二者可經幾年吏之急難可使者幾何

夫兵事者危物也不時而勝不義而得未為福也合必

於時義然失謀而敗國之危也慎謀乃保國問所以

教選人者何事其教人其選人者問以何事問執官

都者其位事幾何年矣執官皆之或者問其官位及

所辟草萊有益於家邑者幾何矣所封表以益之生

利也何物也謂其事業景可以益人者遂所築城郭

脩墻閉絕通道阨關深防溝以益人之地守者何所

也謂築垣有所遮閉雖通而為防守者絕

功費故曰所捕盜賊除人害者何矣

制地君曰理國之道地德為首言制地之時君為首

政故曰地君臣之禮地有高下君父子之親高地下

上承父子覆育萬人百貨出於地人得以官府之藏

強兵保國城郭之險外應四極四極謂國之四鄙也

無所具取之地凡此皆因地而成而市者天地之材

具也求天地之材不登山不入海至而萬人之所和

而利也和謂交易也正是道也言市正合民荒

無苛人盡地之職一保其國欲理荒人無得苛雷但

而保各主異位毋使統人亂普而德營九軍之親自

以下其位既異當各主之無使總人閔者諸侯之

交關晉廢其德如此則九軍之親也財而入萬人之道行

也謂因出明道以重告之當明道路之令征於關者

勿征於市征於關謂征於市者勿征於關征於市虛

車勿索索虛車益徒負勿入徒負貨既寡故以來遠

人閔征如此可十六道同齊國凡有十六道身外事

謹則聽其名謂出入於閔者身之外事既謹而從令

視其名視其色既知其名又須是其事稽其德既知其德

又須是正其事以觀其外既知其色則無

敦於權人以困貌德敦猶厚也校察如此則權詐之

非因而不生國則不惑行之職也國無姦人所以

者之問於邊吏曰小利害信小怒傷義邊信傷德邊

夫信故厚和構四國以順貌德敦厚而私可以構結

誠信故曰后鄉四極四極而撫安之令守法之官

曰行又令守法之官曰度必明失經常其巡行之時

其得失於經常

謀失第二十五

內言八

管子卷第九

管子卷第十

戒第二十六

耐以陳戒桓公

桓公將東游問於管仲曰我游猶軸轉斛

言我之游必有耐濟

猶軸之轉載削石。績按孟子昔者齊景公問於晏子曰吾欲觀於轉耐朝儻遵海而南放于琅邪此必轉朝附之候也但以之南至琅邪司馬曰亦先王之為景公景子未知孰是南行故司馬正令之為先王管游已何謂也春游而南行故司馬正令之為先王管仲對曰先王之游也春出原農事之不本者謂之游

房玄奘註

劉績補註

內言九

原察也農事不依秋出補人之不足者謂之夕秋為

本務當原察之夫師行而糧食其民者謂之止師成無

尚有不不足者費糧食如此者必止從樂而不反者謂之荒先王有游夕之業成功空

於人無荒止之行於身桓公退再拜命曰寶法也其謂

法可管仲復於桓公曰無翼而飛者聲也出言門廷千里

而無根而固者情也同舟而濟胡越無方

飛而富者生也生全則方方輻湊生及則鴻毛不振故

公亦固情謹聲以嚴尊生言當固物情謹聲教嚴

禁以尊此謂道之榮謂此三者順桓公退再拜請若

其生此言也若順管仲復於桓公曰任之重者莫如身萬事萬行非身

塗之畏者莫如口樞機之發榮辱期而遠者莫如年

賜天日間期願實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者管

仲對曰滋味動靜生之養也好惡喜怒哀樂生之變

聰明當物之德也非礼勿視听是故聖人齊滋味而

動靜所以養其御正六氣之變所以循其變也六氣

生也

即好惡喜怒哀樂

不以多言 博學而不自反必有邪博學而不反脩於其身心曼衍者故

必有邪行 孝弟者仁之祖也仁從孝弟生 故為仁祖 忠信者交之慶

也有忠信之心故 內不考孝弟言不 外不正忠信言不

交 澤其四經而誦學者是亡其身者也四經謂詩書禮樂也既無

孝弟忠信空使四經流澤徒為誦學者 桓公明日

廩廩所以盛米粟禽鳥或 管仲隰朋朝公望二子苑

弓脫鈇鈇所以 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

不得於天下非皆二子之憂也二子不能為羽 桓公

再言二子不對桓公曰孤既言矣二子何不對乎管

仲對曰今夫人患勞而上使不時人患饑而上重厥

焉人患死而急刑焉如此而又近色親洽 而遠有德

雖賢 雖鴻鵠之有羽翼濟大水之有邑也其將若君

何不飛雖羽翼益不濟雖舟楫徒施不 桓公蹙然

遂遁管仲曰昔先王之理人也蓋人有患勞而上使

之以時則人不患勞矣人患飢則上薄斂而人不患

飢矣人患死而上不刑焉則人不患死矣如此而近

有德而遠有邑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

為左隰朋參乘朔月三日進二子於里官里官謂里

之法率矣必自里尉始故令里官再拜頓首曰孤之

聞二子之言也耳加聰而視加明於孤不敢獨聽之

薦之先祖謂陳其所言管仲隰朋再拜頓首曰孤之

知君之王也君能如此此非臣之言也君之教也

臣言必君用之然後於是管仲與桓公盟誓言為令曰

老弱勿刑參宥而友弊老弱犯刑者無刑之必二

三宥一曰不識二曰過慢關幾而不征市正而不布

布謂錢也即其物山林梁澤以時林發而不正也獮

然後入梁澤祭獸草封澤鹽者之歸之也譬若市

草封澤多草刈積成封可用煮成者也其處既多

三年教人四年選賢以為長五年始興車踐乘遂南

伐楚門傳施城梅城楚城名為附至北伐山戎出冬

慈與戎菽布之天下山戎有冬慈戎菽今伐之取其

果三匡天子而九合諸侯

桓公外舍而不昇饋外舍謂出宿於外不以中婦譖

子謂宮人盍不出從乎君將有行中子諸婦內宦之

出乎蓋何宮人皆出從公怒曰孰謂我有行者宮人
不也
曰賤妾聞之中婦諸子公召中婦諸子曰女言聞吾
有行也對曰妾人聞之君外舍而不彘饋非有內憂
必有外患今君外舍而不彘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
言乃至焉言我本不與汝此謂能知我謀也吾是以語女
吾欲致諸侯而不至為之柰何我欲諸侯之至而不至
中婦諸子曰自妾之身之不為人持接也言妾身在深宮之中未嘗得與人相并而接也矣未嘗得人之布織也意者

更容不審邪言中既少織婦組之事又不得外人之
蓋託不知以止君之行也故言更當容我思其不
審之事口績按此言已不事人未嘗得人布織而衣
君不下小國故諸侯不至也意者明日管仲朝公
告之管仲曰此聖人之言也君必行也謂中婦諸子
合至人之言也故令君行之

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桓公
曰鮑叔之為人如何管仲對曰鮑叔君子也千乘之
國不以其道予之不受也雖與千乘之國不雖然不

可以為政其為人也好善而惡惡已甚巴尤太也言

甚見一惡終身不忘桓公曰然則孰可管仲對曰隰

朋可朋之為人好上識而下問好上識謂好知遠大之事臣聞之

以德予人者謂之人以財予人者謂之良以善勝人

者未有能服人者也以善勝人亦生勝已之心故不服以善養人者

未有不人者於國有所不知政於家有所不知

事必則朋乎若皆知之則事鍾於已將不勝任且朋而於朋能有所不知故可以移政

之為人也居處不忘公門居公門不忘其家事君不

三其心亦不忘其身舉齊國之幣握路家五十室其

人不知也夫仁也哉其朋乎操持也或以有奉齊國之略持也

其故曰大仁乎也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矍已謂有所驚

未止也鮑叔牙之為人也好直賓胥無之為人也能

事孫在之為人也好善言公曰此四子者其孰能一

之上也寡人并而臣之則其不以國寧何也皆有四子

絕之材無人能過其上今吾對曰鮑叔之為人也好

併得臣之國尚不寧何也賓胥無之為人也好

直而不能以國誦不能為國以賓胥無之為人也好

善而不能以國誦審戚之為人能事而有不能以足

息審戚善於農植貪於積孫在之為人善言而不

能以足息其所陳言既見信用不能尚默凡此四子

也臣聞之消息盈虛與百姓誦信然後能以國勿已

者朋其可乎朋之為人也動必量力奉必量技言終

喟然而嘆曰天之生朋以為夷吾舌也其身死舌焉

得生哉言朋亦將隨已早正不得久理齊政故管仲

曰夫江黃之國近於楚為臣死乎二國既近於楚必

乎而死君必歸楚而寄之以二國歸楚若寄託然則楚

君不歸楚必私之私之而不救也則不可救之則亂

自此始矣林既私二國二國有難齊必不為一為不

亂自○績按臣管仲自謂也言江黃二國近利為利

此始之國也為已死後君必歸二國於楚使楚知厭

已而不伐若不歸楚為齊私國楚必伐之盟不救固

不可若救則遠與師旅而致亂矣穀糧曰貫之盟管

仲口以皆遠齊而近楚楚為利之國也若伐而不能

救則無以宗諸侯矣桓公不聽遂与之盟管仲死楚

代江滅黃桓公不能桓公曰諾管仲又言曰東郭有

狗嗷嗷旦暮歆齧我豕而不使也今夫易牙子之不

能愛將安愛若必去之公曰諾東郭之狗喻易牙

謂以木連狗取聲為義即回家也言易牙終能

同滅家此不當使必須去之也○績嗷魚也切狗

管子又言曰北郭有狗嗥嗥旦暮欲齧我狼而不使也今夫豎刁其身之不愛焉能愛君君必去之公曰諾管子又言曰西郭有狗嗥嗥旦暮欲齧我狼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将欲過其千乘也開方在君之位今弃而事齊則所望不只千乘也若必去之其意必得齊國然後耕而望也

桓公曰諾管子遂卒卒十月隰朋亦卒桓公去易牙豎刁衛公子方五等不至於是乎復反易牙宮中乱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群吏而立公子無虧故公死七日不斂九月不葬孝公奔送宋襄公率諸侯以伐齊戰于獻大敗齊師殺公子無虧立孝公而還襄公立十三年桓公立十四年

地圖第二十七

短語

凡兵主者必先審知地圖標轅之險謂路形若轅而

南有標轅濫車之水其水深沙名山通谷經川謂常

陵陸丘阜之附在首草林木蒲葦之所茂直草謂其

行所道里之遠近城郭之大小名邑瘠邑困殖之地

困謂其地坑陷不可種必盡知之此此者兵

出入相錯者盡藏之藏謂包心然後可以行軍襲邑舉

錯知先後不失利此地圖之常也人之衆寡士之精

粗器之功苦盡知之此乃知形者也形謂兵知形不

如知能知能不如知意故主兵必參具者也主明相

知將能之謂參具明智能三者故將出令發士期有

日數矣宿定所征伐之國宿也使群臣大吏父兄便

辟在君不能議成敗又生之任也事之成敗明士備

心故其臣論功勞行賞罰不敢蔽賢不敢蔽賢有私行

用貨財供給軍之求索言相室或用私財似軍所求

使百吏肅敬不敢解怠行邪以待君之令相室之任

也繕器械選練士為教服設教令使連什伍使其什

鉤連有徧知天下審御機數此兵主之事也伍各相

參患第二十八太強亦有患太弱亦有患必參凡

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此皆有失

彼此凡輕誅者殺不辜而重誅者殺有罪故上殺不

事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則宜有外難能士去亡必搆鄰群臣朋
黨則宜有內亂群臣朋黨則狗变为虎篡殺常因是生故有內亂也故曰猛毅
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
必虧矣死兵誅暴暴必內不以刑而欲禁邪則國必

亂矣無刑禁邪邪必故凡用之兵計三為當一至謂
耀威示武能驚敵使懼如此三至當一軍師之三至
用之三軍當一戰戰之三用可故一期之師十年之蓄
積殫師行一期能一戰之費累伐之功盡領國一
累伐之功今交刃接兵而攻城為邑主人易子而食之折
骸而嬰之則攻之自拔者也主人食子嬰骸攻者必
滅雖未攻先已自按凡此者是以聖人小征而大匡
不失天時不空地利用日維憂其數不出於計小征
暴國大匡謂正天下既合天時又得地利用吉日襲
吉夢其數從何而生皆出於計謀者也

故既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

者同實不得其心則叛也致故兵不完利與無操者

同實甲不堅密與者同實伐謂無甲弩不可以及遠

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伐者同實徒人謂無兵

人雖衆無兵甲短兵待遠矢與坐而待死者同實遠

則與單人同也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

主不積務於兵者以其國予人也故一器成往夫具

而天下無戰心一器謂師器也既成敢往之二器成

驚夫具而天下無守城二器謂軍之器其器既成驚

戒而三器成游夫具而天下無聚衆三器謂一國之

之夫又具則天下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

制分第二十九

短語三

凡兵之所以先爭謂欲用兵所當先聖人賢士不為

愛尊爵有至人矣士則以尊爵加之而不愛惜也道術知能不為愛官職

有道術智能則以官職加之也巧伎勇力不為愛重祿聽耳明日

不為愛金財故伯夷叔齊非於死之日而後有名也

其前行多修也由前行多修故死後多名武王非於甲子之朝而

後勝也其前政多善矣由前政多修故甲子之朝一戰大勝故小政

千里徧知之小征謂以諸侯之衆有而征古者諸侯

與敵同皆當知之築堵之墻十人之聚日五間之

私候之假令築一堵之墻或十人衆作主者尤大征

徧知天下以人征謂以天下為家故徧知天下也日一

聞之散金財用聰明也夫動衆當令主者日一聞侯

所慕賞或用之故善用真者無溝壘而有耳目溝壘

小視日兵不呼傲不苟聚不妄行不強進呼則敵人

戒苟聚則衆不用無事徒聚衆必不妄行則羣卒困

強進則銳士挫故凡用兵者攻堅則輒輒也攻堅則瑕

則朝而乘瑕則神瑕謂虛脆也攻堅則瑕

者堅則所以攻難堅能今脆者故堅其堅者瑕其瑕者謂

卒攻堅弱屠牛坦朝九牛而刀可以莫鐵莫尤則刃

游間也故刃游理間故天道不行屈不足從順天道者不

管子

反天道之不行必屈竭而不足人事荒亂以十破百

績故從事為句舊任下非敵回人事既荒且器備不行以半擊倍敵國器備不

雖半可破百故軍爭者不行於完城池行謂先規之也

其城也彼則知有道者不行於無君規彼無君亦恐

故莫知其將至也既不以先規以潛襲至而不可圍莫

知其將至也不可圍者必潛而遁故不去而不可止

績按言至不可止敵人雖衆不能止去既不可止待績

按待即上圍意註非治者附道富也而治未必富也

有附待而治其是必知富之事然後能富富者能道

強也而富未必強也富者其道當強也必知強之數然

後能強強者所以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

君臣上第三十

短語四

為人君者修官上之道而不言其國君在衆官之上

道而已至於官中之事為人臣者比官中之事而不

言其外比謂校次之也若言君道不明則受令者疑

措度不一則修義者惑民有疑或貳豫之心而上不

能匡則百姓之與聞間謂與不通也人心有疑君不能正故其所為多疑而不通

也猶揭表而令之止也揭率也表為以木為標有兩告示也既使率於表又令止

之是不言也故以是故能象其道於國家加之於百

姓而足以飾官下化者明君也象法也謂能本道而立法能上

及言於主下致力於民而足以修義從令者忠臣也

上惠其道下敦其業上下相希言相希在以為法也若望參表

則邪者可知也以參表謂立表所

吏奮夫任事吏奮夫謂檢束群吏之人奮夫任教人

仲又請曰問病臣臣有病者君當慮願賞而無罰五

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交聘令齊以豹皮往小侯以

鹿皮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謂齊

之列士管仲以凡諸侯之臣有諫於君而善者以塵

問之以信其言謂桓公以壘問之以信驗其所諫之言以為善公既行之

又問管仲曰何行管仲曰隰朋聰明捷給可令為東

國東國謂自齊東之國賓胥無堅強以良可令為西

土西土謂齊東之土令胥無理衛國之教危傳以利

謂其教既高危且相傳公子開方之為人也慧以給

不能久而樂始可游於衛謂其人性輕率不能持久所

日樂始使此人游於衛誘動之令歸於齊也績按

小臣作公子開方為人巧轉而免利則不能久而樂

始謂退遠進銳也魯邑之教好迹而訓於礼既訓孝於礼

遊於魯博於報謂季友之為人也恭以精博於報多小信可

而辭遊請使游於魯疑即楚國之教巧文以利不好

立大義而好立小信蒙孫小臣作博於教而又巧於

辭不好立大義而好結小信可游於楚小侯既服大

侯既附厚往輕報所以服小侯游三夫如是則始可

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謂入桓公告諸侯曰

請救伐諸侯許諾大侯車二百乘卒二千入小侯車

百乘卒千人諸侯皆許諾齊車千乘卒先致緣陵先

使卒成緣陵今戰於後故敗狄後故其甲與貨小侯

有狄難故致之

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之北州侯莫來謂不

齊北州謂北之州即桓公遇南州侯於召陵謂伐楚

也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命救齊伐狄北州侯

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支令步下鳧之山斬

孤竹孤竹名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登

之道也人君無官兼統衆分而職之各有人臣之事

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代更也謂

更相君不失其威下不曠其產而莫相德也君以威

序次是以上之人務德而下之人守節覆下下

義禮成形於上而善下通於民則百姓上歸親於上

而下尽力於農矣故曰君明相信五官肅士廉農慤

商工愿則上下體上下各得而外內別也民性因而

三族制也三族謂農商工也言因上下有體夫為人

君者應德於人者也君者以德為人臣者仰生於上

者也君而生為人上者量功而食之以足量其功之

以食之名為人臣者受任而處之以教受任必布政

有均居食足則國家豐矣以勞授祿則民不幸生

有勞必得祿人則致死刑罰不頗則下無怨心名

正分明則民不惑於道刑罰不明則道不惑也道也者上之

所以道民也是故道德出於君制令傳於相

相事業程於官官各以其事百姓之力也胥令而動

者也胥視也視令而是故君人也者無貴如其言君以言制下無言則下

臣人也者無愛如其力臣則宣力事君故言下力上

君言下於臣臣力上於君也而臣主之道畢矣是故主畫之相守

之畫謂分別其附授事君既相畫之官守之官畫之

民役之官既畫之民則又有符節印室與洪筴籍

以相揆也符節印室所以示其信也與法筴籍所以

故曰以此明公道而滅姦偽之術也論材量能謀德

相揆也此明公道而滅姦偽之術也論材量能謀德

而舉之謀知其德然上之道也專意一心守職而不

勞不以為事下之事為人君者下及官中之事則有

司不任下及官中之事則君奪為人臣者上共專於

上則人主失威臣常上供從君之命令乃專上之備

其專是故有道之君正其德以莅民而不言制能聰

明智能聰明者下之職也所以用智能聰明者上之

道也謂用下之智上之人明其道下之人守其職上

下之分不同任而復合為一體君為元首臣為股肱故曰一體是故

知善人君也知善則謀慮深遠身善人後也身善則

後為人君身善則不公矣君身善則智淺故不公人

任故知善而不身善若身人君不公常惠於賞而不

忍於刑不公則不識理之正是國無法也治國無法

則民朋黨而下比飾巧以成其私君身善之弊法制

有常則民不散而上合竭情以納其忠君不身善之

益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言君不言

智能聰明以此乃臣下之職故是以為人者君坐萬

物之原而官諸生之職者也謂授諸生之官而任之

也。績按諸生之戰選賢論材而待之以法舉而得

其人坐而收其福不可勝收也得人則福多官不勝

任奔走而奉其敗事不可勝救也不勝則敗廣而國

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

目之制也官稟君命而後行若耳目待上制身立而

民化德正而官治治官化民其要在上是故君子不

求於民立身正是以下及上事謂之矯及尤預也矯

下事則偽有餘下及上之事謂之勝上預下事則威

為上而矯悖也為下而勝逆國家有悖逆反忤之行

迂背有土主民者失其紀也

是故別交正分之謂理別上下一之分順理而不失謂

之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既已設法則舍法而行私

者也為人上者釋法而行私則為人臣者援私以為

公公道不違則是私道不違者也臣之所以為公者

違公道更是行公道而託其私為寢久而不知姦心

得積無乎

既久行私而不知則其心豈無積乎 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

君意委曲隨於女謂若食之

國

無常法則大臣敢侵其勢大臣假於女之能以規主

情

假因也因女之能食主意

婦人嬖寵假於男之知

以援外權

婦人既得君之嬖又因大臣之

於是乎外

夫人而危太子

女有寵臨又挾大臣之助

兵亂內作

以召外寇此危君之徵也

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

橫謂糾察之官得入人罪者也

朝有定度衡儀以

尊位主

衡正也

衣服綽綽盡有法度

綽綽古

則君體法

而立矣

依体也

君據法而出令有司奉命而行事百姓

順上而成俗著久而為常

著明而且久積

犯俗離教

者衆共姦之

衆以離教為

則為上者佚矣天子出令

於天下諸侯受令於天子大夫受令於君子受令於

父母下聽其上弟聽於兄此至順矣衡石一稱斗斛

一量丈尺一綽制

所謂同律度量衡也綽占准字准飾律度量也謂丈尺各有准限也

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偽之人無所伏矣

從順而有獨逆者衆皆從正而此先王之所以一民有獨辟者必為順正者所發也

心也是故天子有善讓德於天諸侯有善慶之於天

子諸侯有善讓於天子而慶也大夫有善納之於君民有善本於

父慶於長老此道法之所從來是治本也道法以是讓為主

故歲一言者君也謂正歲之朝布政縣象也時省者

相也月稽者官也務四支之力脩耕農之業以待令

者庶人也其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謂百吏之官各論其德能以待君命

言庶績按此大夫比官中之事不言其外而相常具以

給之具謂衆官之法行相總要者相無常之官所以

官謀士量實義美匡謀所疑士事也官各謀其職事

善者用匡績按此必陳而君發其明府之法瑞以

稽之府謂百吏所居之官曹也立府必有明法故曰

合其瑞以立三階之上南面而受要官之階要為百吏

之日也績按此以上言君明府之法瑞謂大史既布憲入籍于太府者太象魏所縣之法也稽考其合

否瑞或疑是以上有餘日上唯受要而官勝其任各

其或故時令不滯而百姓不給言其敬唯此上有法

制下有分職也

道者誠人之姓也非在人也姓生也言道立人之生

而聖王明君善知而道之者也道尤言也至王善知

是故治民有常道而生財有常法道也者萬物之要

也為人君者執要而待之則下雖有奸偽之心故不

敢殺也不敢殺君也夫道者虛設道無形而善應其人在

則通其人亡則塞者也非茲是無以理人非茲是無

以生財謂是道民治財育其福歸於是以知明之

重道法而輕其國也得道之真以身緒餘故君一

國者其道君之也道可為君一王天下者其道王之也

道可王故大王天下小君一國其道臨之也其道足

下天是以其所歆者能得諸民故賢材遂所惡者能

除諸民君之所惡亦順所歆者能得諸民故賢材遂

所惡者能除諸民故姦偽省如治之金陶之於埴制

在工也廢置之由君若

是故將與之惠厚不能供謂欲與人雖有惠厚之意

○績按此言留

賞將殺嚴威不能振謂欲殺人以致其理然而嚴威

留嚴威不能振或有不聲無惠厚不能供或有聲無聲實有間也

無聲實間礙有善者不留其賞故民不私其利

得賞私有過者不宿其罰故民不疾其威

則人不疾其威罰之制無踰於民因人所欲罰而罰

威疾怨也威當則人歸親於上矣如天雨然澤下尺

作續按威當則人歸親於上矣如天雨然澤下尺

上降潤有一尺則苗從下生上引澤下是以官人不

降苗上引君恩下流人心上引澤下是以官人不

官事人不事獨立而無稽者人主之位也君者與人

自官授人之事而不自事獨立與無過之地臣下先

兵得而稽之如此者人主之位也

王之在天下也民比之神明之德先王善牧之於民

者也夫民別而聽之則愚別而所之各信其

聽之則聖合而所之則得失相輔河不相濟雖有湯

武之德復合於市人之言是以明君順人心安情性

而發於衆心之所聚聚謂所同是以令出而不稽稽

也刑設而不用人不犯法故先王善與民為一體以

姓心為心與民為一體則是以國守國以民守民也

故言一體與民為一體則是以國守國以民守民也

一國同一意然則民便不為非矣為非則失雖有明

君百步之外聽而不耳所有間之堵墻窺而不見也

自視有而名為明君者君善用其臣臣善納其忠也

君能善納則何听而不聞信以繼信善以

傳善君信而臣繼之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能若任

之以事夫任人以事者必擇其可賢人之臣其主也

盡知短長與身力之所不至謂知君之短長及若量

能而授官夫授人官者亦擇其可上以此畜下

而畜下以此事上擇其可事而上下交期於正

君有言臣則百姓男女皆與治焉君臣正則百姓無自為治

也辟

管子卷第十終

