

支偉成編

標點
註解

管子通釋

上海泰東圖書局印行

管子之研究

上冊

管子之研究目次

上篇 研究之部

管子學說研究大綱

法理學 政治哲學 倫理學 經濟學 心理學 地質學 軍事學

管子之救時政策

三民主義 地方自治 國際聯盟 振興水利 尊法重令破關

管子略傳

管子之沿革

管子之考證略述

管子之研究目次

參考書舉要

下篇 解釋之部

加標點
附註釋 管子二十四卷七十六篇

第一卷

牧民第一 形勢第二 權修第三 立政第四 乘馬第五

第二卷

七法第六 版法第七

第三卷

幼官第八 幼官圖第九 五輔第十

第四卷

宙合第十一 樞言第十二

第五卷

八觀第十三 法禁第十四 重令第十五

第六卷

法法第十六 兵法第十七

第七卷

大匡第十八

第八卷

中匡第十九 小匡第二十 王言第二十一

第九卷

管子之研究目次

管子之研究目次

四

霸形第二十二 霸言第二十三 問第二十四 謀失第二十五

第十卷

戒第二十六 地圖第二十七 參患第二十八 制分第二十九 君臣上第三十

第十一卷

君臣下第三十一 小稱第三十二 四稱第三十三 正言第三十四

第十二卷

侈靡第三十五

第十三卷

心術上第三十六 心術下第三十七 白心第三十八

第十四卷

水地第三十九 四時第四十 五行第四十一

第十五卷

勢第四十二 正第四十三 九變第四十四 任法第四十五 明法第四十六 正世第四十七 治國第四十八

第十六卷

內業第四十九 封禪第五十 小問第五十一

第十七卷

七臣七主第五十二 禁藏第五十三

第十八卷

入國第五十四 九守第五十五 桓公問第五十六 度地第五十七

管子之研究目次

六

第十九卷

地員第五十八 弟子職第五十九 言昭第六十 修身第六十一 問霸第六十二 牧民
解第六十三

第二十卷

形勢解第六十四

第二十一卷

六政九敗解第六十五 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

第二十二卷

事語第七十一 海王第七十二 國蓄第七十三 山國軌第七十四 山權數第七十五

山至數第七十六

第二十三卷

地數第七十七 揆度第七十八 國準第七十九 輕重甲第八十

第二十四卷

輕重乙第八十一 輕重丙第八十二 輕重丁第八十三 輕重戊第八十四 輕重己第八十五 輕重庚第八十六

凡闕十篇

加標點
附註釋

管子之研究

管子學說研究大綱

管子一書，雜說所叢，非盡管子一人之作。蓋管子首創霸業，爲時名相，戰國之世，策士輩起，競以言論相標榜，或恐以人微言輕，不爲世重，故多託於當時功名最顯之管子之說，期收「言以人重」之效焉。直至於今，學者猶治管子之書，固「託古」之技得售也。

管子既爲後人附會聚斂而成之書，故其所包各類學說甚廣。以言派別，則儒、道、兵、農、陰、陽、名、法，諸家無不備；以言種類，則法理、政治、倫理、經濟、心理、地質、軍

事，諸學無不具。茲逐類述其大綱，可以見前三四世紀我國一切學說之大概，其亦管子所謂『疑之今者察之古，不知來者視之往』之旨乎？非徒摭拾古書之片辭單語，以傳會今義，遂沾沾而自喜也。是故學者不可見局見縛於所比附之文句，而不復追求真義之所存，必闡發其固有之精蘊，斯爲研究學說之要道焉。本篇旨趣如此。

法理學

無爲主義。我國古代學說，悉淵源於道家。上古聖君賢相，莫不秉道家之學以爲治，所謂「君人南面之術」也。黃帝堯舜垂衣裳而天下治，卽以「清虛無爲」爲法治之極軌。管子宗之，亦持「無爲主義」。其任法無爲，蓋自天道推之，所謂「得天之道，其事若自然」。任法篇有言曰：

人主有能用其道者，不事心，不勞意，不動力；而土地自辟，困倉自實，蓄積自多，甲兵自強，羣臣無詐僞，百官無姦邪，奇術技藝莫敢高言，孟行以過其情，以遇其主矣。

管子雖崇尚無爲，然以爲必先有「法」而後可以無爲。故曰：

聖人任法而不任智，……然後身佚而天下治。

蓋以既確定良好之憲法，斯凡事皆循正軌；上下不踰乎法律範圍之外，自相安無事矣。如此，即可臻「法立而不用，刑設而不行」（管子）之無爲治化也。

公平主義。我國古代社會階級之成見極深。如禮記所謂「禮不下庶人，刑不上大夫」以爲刑罰惟加於小民，上流社會則但受禮之裁制而已，是未免不公。春秋之義，「爲尊者諱，爲親者諱」時未免不平。管子則主「任公而

不任私。」故其言曰：

夫法者，上之所以一民使下也……衆強富貴私勇者，不能侵也；信近親愛者，不能離也；珍怪奇物，不能惑也；萬物百事，非在法之中者，不能動也。

又曰：

不知親疏遠近貴賤美惡，以度量斷之。其殺戮人者，不怨也；其賞賜人者，不德也；以法制行之，如天地之無私也。是以官無私論，士無私議，民無私說，皆虛其匈，以聽於上。

凡此，蓋法律之下，人人平等之觀念也。則「誅賞予奪從心出」之專制政策，不容存在矣。是爲管子法理學上之公平主義。

正名主義。天下萬事萬物，皆有一定之名。名實相合，爲是；名實不符，爲非。是非既定，名分乃正。故心術上篇有言曰：

物固有形，形固有名，名當謂之聖人。

名者，聖人之所以紀萬物也。

是非既因名而定，法律亦因名而立。因名而立之法律，乃爲允當不偏。正篇謂：制斷五刑，各當其名，罪人不怨，善人不驚，曰刑。

誠以循名責實，則下無隱情，服罪故不怨，刑當故不驚。此爲正名立法之效果。故曰：『名正法備，則聖人無事。』

客觀主義。凡以人之才智，決事之是非，終難免無偏私錯誤。必用客觀之標準方法，斯能正確無訛。明法篇卽本此旨而言曰：

有法度之制者，不可巧以詐僞；有權衡之稱者，不可欺以輕重；有尋丈之數者，不可差以長短。

法度之立，必當如權衡丈尺之正，確無私，乃能公平而不敗。上下貴賤，一守於法；刑賞功過，均按以法。法度修明，萬無一失。故曰：

使法擇人，不自舉也；使法量功，不自度也。故能匿而不可蔽，敗而不可飾也；譽者不能進，而誹者不能退也。

一切用人行政，悉照法制之規定，絕無主觀之成見，則人無倖進怨望之心，爭奪不平之事，自無由起矣。

政治哲學

功。利。主。義。 管子爲霸者佐，霸者之政策，卽功利主義也。功利主義，以富國

強兵爲最要。欲收富國強兵之效，當先以實利導民。是以牧民首篇卽曰：

凡有地牧民者，務在四時，守在倉廩。國多財，則遠者來；地辟舉，則民留處；倉廩實，則知禮節；衣食足，則知榮辱。

我國以農立國，自古重農，故管子首以墾殖興農爲急務。務農則民足食，足食然後足兵，此富強之基也。欲民務農，必先禁文巧；文巧禁，則民樸俗醇，力作於農矣。故治國篇又曰：

凡爲國之急者，必先禁末作文巧。末作文巧禁，則民無所游食；民無所游食，則必農；民事農，則田墾；田墾，則粟多；粟多，則國富；國富者兵強，兵強者戰勝，戰勝者地廣。是以先王知衆民強兵廣地富國之必生於粟也，故禁末作，止奇巧，而利農事。

管子既以務農爲本，更因太公成法，大興工商漁鹽之利，於是齊國富強。又與民以利，因自得其利，以此爲操縱之術，民皆樂用其命。故曰：『知予之爲取者，政之寶也。』是故管仲任政相齊，四十餘年，威令加於天下，功利主義之明效也。

教化主義。管子既實行功利主義，俾民富庶；然後施以教化，則民乃率教而易治也。故其言曰：

凡治國之道，必先富民。民富則易治也，民貧則難治也。奚以知其然也？民富則安鄉重家，安鄉重家則敬上畏罪，敬上畏罪，則易治也。民貧則危鄉輕家，危鄉輕家則敢陵上犯罪，陵上犯罪則難治也。故治國常富，而亂國常貧。是以善爲國者，必先富民，然後治之。

先富後教，爲政治民之要務。管子教民之道，蓋折衷於德治法治之間；不專尙德，亦不徒尙刑。其教化之標準，乃因人之天性，定爲禮義廉恥之四維，使民共守而無失。故曰：『守國之度，在飾四維。』又曰：『四維張，則君令行；四維不張，國乃滅亡。』蓋以四維爲國家道德之根本，以此教化人民，則納於軌物，易使易治矣。

倫理學

管子之學，淵源道家，其人生持躬接物之道，不外以清虛卑弱自守。故其言曰：毋先物動，以觀其則；動則失位，靜乃自得。（心術上）

賢者安徐正靜，（勢篇）

此言守身當以靜也。又曰：

柔節先定，行於不敢，而立於不能。(勢篇)

此言持躬接物當以柔，當以不敢也。又曰：

有餘不可損，不足不可益也。(形勢)

求之者，不得處之。(編言)

此言人之不可不知足，不可妄求也。管子倫理上之根本主義蓋如是矣。至其施用之方法，則懸禮義爲標準，謂『禮有八經，義有七體』。(五輔篇)

八經者何？曰：上下有義，貴賤有分，長幼有等，貧富有度。

七體者何？曰：孝弟慈惠以養親戚，恭敬忠信以事君上，中正比宜以行禮節，整齊擗誦以辟刑戮，纖嗇省用以備飢饉，敦蒙純固以備禍亂，和協輯睦以備寇戎。

道家之流，至於老莊，多主棄絕禮義；則因時代之影響，主觀之成見，有以使然。若管子去西周末遠，典型猶存，勢尙可治，故重善人。至於老子，已成亂世；再至莊子，時勢愈不可爲；是以重獨善其身，而縱任自然矣。要之，禮義固倫理之不可廢者也。

經濟學

管子抱功利主義，以富國爲要圖；富國之術，多財是致，財非能坐而致也，惟生產交易是賴。生產資乎天然之原料；交易賴於人力之經營；其所以組織之者爲國家。凡此三者——天然、人力、國家——乃國民經濟發展之要件也。管子之經濟學亦本此三端爲要義。

天然之發展。天然者，天賦之物質及物力之總稱也。土地山河，謂之天然。

物；氣候風雨，謂之天然力。因天然之物力而利用之，是爲天然之發展。故牧民篇言曰：

不務天時，則財不生；不務地利，則倉廩不盈。

是管子首以發展天然爲要務也。至其發展之術，不外墾闢，樹藝，修道路，興水利，諸端。五輔篇有言曰：

辟田疇，利壇宅，修樹藝，勸士民，勉稼穡，修牆屋。此謂厚生其生。發伏利，輸滯積，修道路，便關市，慎將宿。此謂輸之以財。導水潦，利陂溝，決潘渚，潰泥滯，通鬱閉，慎津梁。此謂遺之以利。

凡此諸端，皆發展天然之物力，所謂「利用厚生」之道也。我國土壤膏腴，氣候溫和，天產豐富，苟力予發展，何患財之不多，國之不富哉？管仲以區區之齊

通貨積財，遂致富強；善發展天然之效也。

人力之經營。國家經濟之貧富，視乎人民生產能力之多寡以爲斷。能生產之人多則富，否則貧。是故天然之物力雖豐，尤賴人力之經營爲要也。八觀篇有云：

民非穀不食，穀非地不生，地非民不動，民非作力毋以致財。

此言人當致力以盡地利，而後能得食生財也。故天然物力雖饒，人口雖衆，而習於游惰，不致力於生產，其經濟必不能寬裕也。欲求富足，可不勞乎！故又曰：天下之所生，生於用力；用力之所生，生於勞身。

明乎經濟之貧富，恃乎人之能力多寡以爲判。則人口愈衆，能力愈盛，而經濟愈饒；奚有於人滿之患，而欲限制生育爲？若人口雖寡，而毫無生產之能力，則

終於貧乏，經濟未嘗能裕也。

國家之組織。經濟發展之要件，天然與人力外厥惟國家，國家之組織在政治，政治上職務之執行，足以左右一國之經濟。國家有維持公安公益之責，人民賴國家之保障，得以安心從事於生計，是即當負賦稅之用。然賦稅制度之良否，則尤國民經濟之榮枯所繫。賦稅之良者，當輕取於民。八觀篇有言：

薄徵歛，輕征賦，弛刑罰，赦罪戾，宥小過，此謂寬其政。

政從寬大，亦舒民力，裕經濟之道也。至若鑄幣籍以黃金刀布，而並及於魚鹽鍼鐵，亦管子積餘藏羨，流通國用之術；後世所遵用也。如輕重諸篇所載，一切張無爲有，轉虛爲贏之術，皆所以富國足民，善運經濟之法。雖未必盡屬管子之所行，亦可想見我國古代經濟政策之操縱多方矣。

心理學

心理學者，所以研究心之作用也。就吾人內省所及，但見心有喜怒哀樂思想，欲望諸作用，而未嘗見此諸作用之實體。究竟心有實體與否？心之實體是何形狀？蓋難言之焉！管子論心體之爲狀，亦迷離其辭曰：

折折乎如在於側，忽忽乎如將不得，渺渺乎如窮無極。（內業篇）

心之爲體，既若是之迷離恍惚，不可實說，故其作用亦復玄幻善變，動定無常。人世治亂，事勢是非，皆原乎人心之作用。人心作用，既善變無常，是必求一安心之法；小之安一身，大之安天下。故心術下篇云：『心安是國安也，心治是國治也。』原夫人心之所以亂者，大抵由外物——聲色貨利等——之擾亂五官。物亂官，官亂心矣。故又曰：『無以物亂官，毋以官亂心。』欲求物不亂官，官不亂

心當從節制心之作用始。內業篇論曰：

凡心之形，自充自盈，自生自成；其所以失之，必以憂樂喜怒欲利；能去憂樂喜怒欲利，心乃反濟。

此謂能去憂樂喜怒欲利，則心反守其所，而能成濟也。欲求心安，不可煩亂；故曰：『勿煩勿亂，和乃自成。』欲免煩亂，惟靜能治。故曰：『能正能靜，然後能定。』心術上篇亦曰：

紛乎其若亂，靜之而自治。

誠以人之動作有謬誤，皆由外物亂五官，五官失其用，遂以溺其心；人心陷溺，天道不明，故亂也。欲明天道，惟靜以參之，蓋「道也者，口之所不能言也，目之所不能視也，耳之所不能聽也，所以修心而正形也；人之所失以死，所得以生

勝一而服百，則天下畏之矣；立少而觀多，則天下懷之矣。
固道家之精義，管子所深入自得之心理學也。

地質學

我國之地質學，研究甚早。其初，蓋注重於需要方面；故關於地質學之應用部分，如鑛產土壤等，頗多發明。鑛產在五帝時代，已有採揀方法。土壤之學，禹貢言之甚詳。每一州必論其土質如何，土色如何，一若當時九州直照土壤分別也者。管子以興利爲主，故對於鑛產土壤屬於地質學之切於實用者，亦多研究。如地數篇云：

山上有赭者，其下有鐵；上有鉛者，其下有銀。一曰，上有鉛者，其下有銻銀；上有丹沙者，其下有銻銀；上有慈石者，其下有銅金。此山之見榮者也。

所謂「山之見榮」者，蓋譬如視「鑛苗」見「上有丹沙」即知其「下有銚銀」則其考察之精，歷練之深可知矣。此屬於鑛產之研究。至若土壤之調查，則有如地員篇所紀，『管子之匡天下也，其施七尺』以測土深，以辨土色，以究土質；舉凡某地某山，其土質若何，其土狀若何，宜何種植，有何出產，均言之綦詳，不惟精於考察，亦且富於理想也。

軍事學

自古學者罕言兵，管子志在強國，謂『寢兵之說勝，則險阻不守』政立蓋主用武力主義者也。惟善用兵者，不徒尙力而尙術，不黷武而聊示威。故七法篇云：攻伐之爲道也，計必先定於內，然後兵出乎境。

此言用兵之先，即當設計定謀以行術也。又曰：

也；事之所失以敗，所以成也。」業內夫靜心求道，後之儒家，佛家，皆遵而行之。此言不必窮兵黷武，但能立威以服衆也。管子非好用兵也，兵法篇有言：「兵非備道至德也，然而所以輔王成霸。」唯其可以成霸，故主用兵。用兵有道，以料敵情，足輜重，利軍械，嚴賞罰，爲要務。故又曰：

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。

至於治兵之法，則有「三官，五教，九章」，其制詳載兵法篇，不備述。又如審察地勢，料量人物，尤用兵之要略，不可不盡知焉。地圖篇云：

凡兵主者，必先審知地圖，轅轅之險，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，名邑廢邑，困殖

之地，必盡知之；地形之出入相錯者，盡藏之；然後可以行軍襲邑，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。

用兵之道，略具如斯；後之用兵者，苟師其術，殆可以霸；苟師其心，以不多勝爲志，則豈惟順於民意，其亦合乎天心！

——凡上所述，但就管子一書所具學說，逐類略表大綱，以見我國古代各種學說之無所不備，在前三四世紀，卽已發其端，苟益加研究，豈不蔚然大觀哉！發揚而光大之，責在後之學者！

管子之救時政策

夫古今遞遷，道隨降時，王霸迭興，政由俗革。管子之學，淵源道家，時際東周，已趨衰世，益以紛亂，應有變更，亦勢之所趨，不得不然者也。淮南子要略篇云：「齊桓公之時，天子卑弱，諸侯力爭，南夷北狄，交伐中國，中國之不絕如綫。齊國之地，東負海而北障河，地狹田少，而民多智巧，桓公憂中國之患，苦夷狄之亂，欲以存亡繼絕，崇天子之地，廣文武之業，故管子之書生焉。」嗚呼！試觀今日之域中，奚異彼時之現狀！方今中央卑弱，各省紛爭，強鄰環伺，覬覦中國，中國之不絕，誠亦如綫！憂時俊傑，意圖挽救，嘉謀良策，紛出競陳，以今視昔，亦多暗合，既成效已睹，則推行宜力，爰攝厥旨，聊供參考。

三民主義

民族。民族思想，自古稱重；聖王立法，戎狄是膺，荆舒是懲；蓋以非我族類，其心必異；久爲保國保種之明訓矣。春秋之義，內其國而外諸夏，內諸夏而外夷狄，均極端之民族主義也。管子肇霸，首以尊周攘夷爲號召，伐離枝，斬孤竹，皆其民族主義之實行也。是故孔子嘉齊桓之功，大其能抑楚，以保諸侯，而稱管子曰：『微管仲，吾其被髮左衽矣！』誠以建國立業，興王創霸，民族之見，必不可泯焉。因有民族之見，斯存自決之心，而奮勵圖強之事，乃作，利國福民之事，乃興矣。

民生。善治國者，罔不注重民生。管子專主以實利導民，其視民生爲尤重。牧民首篇卽以實倉廩，足衣食，因天時，盡地利，爲當務之急。又曰：

積於不涸之倉，藏於不竭之府。

積於不涸之倉者，務五穀也。藏於不竭之府者，養桑麻，育六畜也。務五穀，則食足；養桑麻，育六畜，則民富。

又曰：

山澤救於火，草木殖成，國之富也。溝瀆遂於隘，障水安其藏，國之富也。桑麻殖於野，五穀宜其地，國之富也。六畜育於家，瓜瓠葷菜百果備具，國之富也。工事無刻鏤，女事無文章，國之富也。

此爲管子宏獎實利之大綱，他如修道路，便關市，興魚鹽，通工商，開鑛產，諸端皆本民生主義而推行，尤救國之要策也。

民權。古者，聖哲在上，皆重民權，所謂「民爲邦本，本固邦寧。」凡所措施，悉從民意，故能上下一致，和衷共濟。管子爲政，亦以順民心爲本。牧民篇言曰：

政之所興，在順民心；政之所廢，在逆民心。

蓋順民心以爲政，則令行禁止，上之威信，乃可保存。故形勢解有言曰：「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。」又曰：「人主出言順於理，合於民情，則民受其辭。」是皆重視民意之觀念也。民意既當重視，則在上者以百姓爲心，上下一體，同趨法治，國乃富強。故曰：

先王善與民爲一體；與民爲一體，則是以國守國，以民守民也。

君與民爲一體，君者所以爲民興利除害，猶「公僕」也，可謂極端伸張民權主義矣。故小問篇記桓公問欲勝民，而管子難之，謂爲危道。誠以法治國之精神，必當貴民權，尊民意也。管子知貴民權，尊民意，故深得民心，民樂爲用。

地方自治

周代行封建制，蓋爲聯邦式之國家。東遷而後，王室衰微，諸侯交爭，遂啓分裂之禍。管子相齊，不盡倣周官，而頗多變通。大匡篇述管子制國之大綱曰：『參其國而伍其鄙，定民之居，成民之事，以爲民紀。』蓋劃分區域，授與治權，使得自治也。是爲地方自治之權輿。至其地方自治體之區分，立政篇言曰：

分國以爲五鄉，鄉爲之師；分鄉以爲五州，州爲之長；分州以爲十里，里爲之尉；分里以爲十游，游爲之宗。十家爲什，五家爲伍。什伍皆有長焉。區域劃分，層次井然，故有以收指臂之效。至於任人選士，亦有一定之法制，大抵驗於平時，而非舉於倉卒。立政篇記曰：

三月一復，六月一計，十二月一著。

人之善惡，經時時考慮，自難文飾；更層層相按，加以甄別，自不容埋沒與妄干。

也。故又曰：

凡孝悌忠信，賢良儻材，若在長家子弟，臣妾屬役賓客，則什伍以復於游宗，游宗以復于里尉，里尉以復于州長，州長以計于鄉師，鄉師以著于士師。

選舉之制既良，自治之精神斯備。誠以立法雖屬謹嚴，究有賴於人品之端正優良，方得實效也。倡言自治者，尙其念之哉！

國際聯盟

管仲相齊，桓九合諸侯，一匡天下。春秋所記：凡衣裳之會十有一，兵車之會四。功業可謂盛矣！當其時，列國紛爭，強吞弱肉；弱國怵於強暴，小民苦於征戰；內而篡逆時作，外而兵禍連年。桓公起而糾合諸侯，相與爲盟；先教諸侯足食足

兵。次教諸侯正君臣父子之義。不得以強欺弱，不得以下叛上，有違於此，聯兵討伐；是故諸侯莫不賓從，而夷狄以服，中國以安。其行事之目，聚見管子大匡諸篇，其次第皆可按而考也。誠以人類應有一種法律之組織及方法，以避免戰爭之慘。夫人民犯法，有司按法懲治。而一國犯國際公法時，亦當有一國際仲裁機關「處理之，以免爲和平之障礙，則國際聯盟之舉，蓋爲必要之設備也。齊桓首創會盟，卽國際聯盟之旨。凡與會者，悉遵盟約，則不平之事無由起，戰爭之慘不得見矣。謂非爲永久和平之道乎？

振興水利

水利之廢興，關係民生甚鉅。我國自古以來，水利興則治，水利廢則亂。昔者黃帝爲溝洫以成井字，因而制田，後世謂之井田。無井田則水無收束，人不給養，

天下以亂堯舜之時，洪水氾濫，民無寧處。大禹盡力於溝洫，掘地而注之海，水患以平，功垂萬世。管子創霸，尤重水利，立政篇曰：『溝瀆遂於隘，障水安其藏，國之富也。』可謂知民生之本，而尤得治水之要焉。所謂『遂於隘，安其藏』是順水之性也。治水之道，蓋如是矣。又五輔篇云：

導水潦，利陂溝，決潘渚，潰泥滯，通鬱閉，慎津梁，此謂遺之以利。

所謂導也，利也，決也，潰也，通也，皆治水之要道也。能導之，利之，決之，通之，水患自止，水利自興。水利興，則民生厚，豈惟暫時之利，亦永久富強之基也。

尊法重令破閥

自有人類，卽有國家；自有國家，卽有法制；國與法，法與國，不可須臾離。故明法篇云：

治國使衆莫如法，禁淫止暴莫如刑。故貧者非不欲奪富者財也，然而不敢者，法不使也。強者非不能暴弱也，然而不敢者，畏法誅也。故百官之事，案之以法，則姦不生。暴慢之人，誅之以刑，則禍不起。

此言法爲保障人權，禁邪止暴之利器也。法以令行，令以法重，故尊法當重令。
法法篇言曰：

不法法，則事無常；法不法，則令不行。

重令篇又曰：

治民之本，莫要於令。故曰：虧令者死，益令者死，不行令者死，留令者死。五者死而無赦，惟令是視。

夫所以法立令行，令行禁止者，則恃賞罰之爲用也。故明法篇又曰：

當於法者賞之，違於法者誅之。故以法誅罪，則民就死而不怨。以法量功，則民受賞而無德也。此以法舉錯之功也。

刑賞爲國大柄，允宜協於法制，乃爲至公。故法禁篇云：『刑殺毋赦，爵祿毋假。』且名器至重，尤不能因重臣之喜怒，而妄施刑賞。故明法解有言曰：

亂主之行爵祿也，不以法令案功勞；其行刑罰也，不以法令案罪過；而聽重臣之言，故臣有所欲賞，主爲賞之；臣有所欲罰，主爲罰之；廢其公法，專聽重臣。如此，故羣臣皆務其黨重臣，而忘其主，趨重臣之門而不庭。

嗚呼！刑賞惟重臣之意是趨，法不法，國不國矣！是皆黨閥之爲禍也。黨閥者，足以紊法亂紀。故管子惡之，立政篇云：『羣徒比周之說，則賢不肖不分。』立政解曰：『人君唯毋聽羣徒比周，則羣臣朋黨蔽美揚惡。然則國之情僞不見於

上如是，則朋黨者處前，寡黨者處後。夫朋黨者處前，賢不肖不分，則爭奪之亂起，而君在危殆之中矣。夫黨閥興，則是非不彰，功罪不明，傾軋爭奪，亂無已時。管子力攻而嚴禁之，洵卓識哉！

——管子爲實行而功業卓著之政治家，政善因時，灼見道要，無所不知，學理廣備，固命世之大哲也。茲讀其遺書，默察時勢，雖千載之下，有不能違。他勿論矣，其所謂『陰陽不和，風雨不時，大水漂州流邑，大風漂屋折樹，火暴焚，地燠草，天冬雷，地冬霆，草木夏落而秋榮，蟄蟲不藏，宜死者生，宜蟄者鳴，莖多騰，藿山多蟲螟，六蓄不蕃，民多天死，國貧法亂，逆氣下生』非今日之現象乎？知所凜矣！

管子略傳

管子事蹟，具見左傳國語及管子書中大匡霸形諸篇，其行事次第可按而考；蓋周莊王時人也。約在民國紀元前二千六百年西歷紀元前七百年左右。史記管晏列傳記管子之身世學說，及爲政大綱，言簡而意賅；後之作者，無以加焉！摘錄如次：

管仲夷吾者，穎上人也。少時常與鮑叔牙游，鮑叔知其賢。管仲貧困，常欺鮑叔，鮑叔終善遇之，不以爲言。已而，鮑叔事齊公子小白，管仲事公子糾，及小白立爲桓公，公子糾死，管仲囚焉。鮑叔遂進管仲。管仲既用，任政於齊。齊桓公以霸九合諸侯，一匡天下，管仲之謀也。

管仲曰：『吾始困時，嘗與鮑叔賈，分財利，多自與；鮑叔不以我爲貪，知我貧也。』

吾嘗爲鮑叔謀事，而更窮困；鮑叔不以我爲愚，知時有利不利也。吾嘗三仕三見逐於君；鮑叔不以我爲不肖，知我不遭時也。吾嘗三戰三走；鮑叔不以我爲怯，知我有老母也。公子糾敗，召忽死之，吾幽囚受辱；鮑叔不以我爲無恥，知我不羞小節，而恥功名不顯於天下也。生我者父母，知我者鮑子也！『鮑叔既進管仲以身下之，子孫世祿於齊，有封邑者十餘世，常爲名大夫。天下不多管仲之賢，而多鮑叔能知人也。』

管仲既任政相齊，以區區之齊，在海濱，通貨積財，富國強兵，與俗同好惡。故其稱曰：『倉廩實，而知禮節；衣食足，而知榮辱。上服度，則六親固；四維不張，國乃滅亡。』下令如流水之原，令順民心，故論卑而易行，俗之所欲，因而予之；俗之所否，因而去之。其爲政也，善因禍而爲福，轉敗而爲功，貴輕重，慎權衡。——桓公

實怒少姬南襲蔡，管仲因而伐楚，責包茅不入貢於周室。桓公實北征山戎，而管仲因而令燕修召公之政於柯之會。桓公欲背曹沫之約，管仲因而信之。諸侯由是歸齊。故曰：「知與之爲取，政之寶也。」

管仲富擬公室，有三歸反坫。齊人不以爲侈。管仲卒，齊國遵其政，常強於諸侯。

管子之沿革

管子舊書，凡三百八十九篇；漢劉向校其重複，定爲八十六篇。嗣是相傳，紀於歷代史籍；爰摭錄之，以考其沿革。

書漢藝文志 道家

筧子八十六篇注名夷吾相齊桓公九合諸侯，不以兵車也。

隋書經籍志 法家

管子十九卷注齊相管夷吾撰

唐書藝文志 法家

管子十九卷注管仲 尹知章注管子三十卷 杜祐管氏指略二卷

宋史藝文志 法家

管子二十四卷注 管夷吾撰 尹知章注管子十九卷 杜祐管氏指略二

卷 丁度管子要略五篇注 卷亡

宋鄭樵通志 法家

管子十八卷注 齊相管夷吾撰劉向校錄 又十九卷注 唐尹知章注舊有

三十卷 又二十四卷注 唐房玄齡撰 管氏指略二卷注 唐杜祐撰

馬端臨文獻通考 法家

管子二十四卷佚爲七十六篇

管子之考證略述

管子一書，劉歆七畧班固漢書藝文志均倡言爲管仲所作。後之學者，常舉疑義，辨之甚衆。僞作之處，誠不能免。茲折衷古今諸說，就其大端而畧述之，聊資考證。至必欲指定某篇爲真，某篇爲僞，是在學者自得之焉。

管子政紀之綱，簡明易行。牧民之篇，要言宏旨，歷世無弊，洵得治國之道，當爲管子之言。

白心心術等篇，未免影附道家。管子生於老子之前百餘年，或未能闡言詳盡，然道家遠宗黃帝，管子學有本原，安知其神理所至，不與後之老子相協哉？大匡霸形諸篇，決爲後人所追敘；然其說似粉飾以誇功矣。

海王山國國蓄諸篇，瑣屑而多術，蓋爲桑孔之徒，見乘馬輕重諸篇之名存而

言滅，因以傅會成文也。

侈靡宙合等篇，皆刻斷隱語以爲怪；管子責實之政，安有虛浮之語？使果出於管子，則亦謬爲之以欺世，殆權術之施於文字間耳，非管子之情也。

立政篇法法篇及立政九敗解多排斥「寢兵」「兼愛」之說，是係反對墨子遠在管子以後，疑亦僞託。

小稱篇記管仲將死之言，又記桓公之死，年代不符。又稱毛嬙西施則距管子死後將一百七十年矣。

形勢解言「五伯」「七臣七主」篇言「吳王好劍，楚王好細腰」亦均管子以後事，決爲僞作。

內業篇似以後儒家之心理學，弟子職似曲禮，亦有可疑。

法法明法禁藏諸篇所論之法治主義，發揮甚盡，非管子時代所能發生。或又以爲法家者流，啓自管子，故能言之詳備也。

以上諸端，大抵以學說思想之系統，及事實時代之先後，有不相符，遂有疑義也。至於文字文體，亦可作證。蓋上古文體簡奧，管子多長篇大論，且各篇之文體各不相同，可決其非一人之筆，一時之書焉。

參考書舉要

古今評註管子者甚多，以房玄齡（或謂尹知章）劉績朱大復趙用賢黃震最著且詳。其關於訓詁校勘者，則以下列諸家之書爲佳：

管子義證 清洪頤煊撰

管子雜志 清王念孫撰

管子校正 清戴望撰

刪定管子 清方苞撰

管子札迻 清孫詒讓撰

管子平議 清俞樾撰

管子餘義 清章太炎撰

管子纂詁

日本安井衡撰

管子之研究

考參書舉要

管子之研究

考參書舉要

四二

附加標點
附註釋
管子之研究卷一

牧民第一

經言一

國頌
士經
四維
六親
四順
五法

凡有地牧民者，務在四時，四時所以生成萬物守在倉廩。民食為天國多財，則遠者來；地辟，則

民留處；舉盡也言地盡闢而民留而安居處倉廩實，則知禮節；衣食足，則知榮辱；上服度，則六親固；行服

也上行禮度則六親一父母兄弟妻子各得其所故能感恩而結固之四維張，則君令行。故省刑之要在禁文巧；守國之度，在飾

正飾四維順也。訓民之經也。道在明鬼神祇山川，鬼神山川皆有尊卑之序故敬明之敬宗廟，恭祖舊。謂恭承先祖之舊法不

務天時，則財不生；不務地利，則倉廩不盈；野蕪曠，則民乃菅；民饑而草食菅又作姦作苦上無量，

則民乃妄；文巧不禁，則民乃淫；不璋障兩原，妄之原淫之原則刑乃繁；不明鬼神，則陋民

不悟；不悟鬼神有不祇山川，則威令不聞；不敬宗廟，則民乃上校；

宗廟上事其先示民有所尊而不犯也上無所尊人亦效

之爭而不恭祖舊，則孝悌不備；四維不張，國乃滅亡。

右國頌 頌容也謂陳爲國之形容

國有四維：一維絕則傾，二維絕則危，三維絕則覆，四維絕則滅。傾可正也，危可安也，覆可起也。滅不可復錯也。何謂四維？一曰禮，二曰義，三曰廉，四曰恥。禮不踰節，義不自進，不由廉不蔽惡，恥不從枉。不從故不踰節，則上位安；不自進，則民無巧詐；不蔽惡，則行自全；不從枉，則邪事不生。

右四維

按維網罟之綱此四者張之所以立國又維繫絡也無繫絡故傾危覆滅

政之所興，在順民心；政之所廢，在逆民心。民惡憂勞，我佚樂之；民惡貧賤，我富貴之；民惡危墜，我存安之；民惡滅絕，我生育之。能佚樂之，則民爲之憂勞；能富

貴之，則民爲之貧賤；能存安之，則民爲之危墜；能生育之，則民爲之滅絕。故刑罰不足以畏其意，殺戮不足以服其心。畏意服心在於順其所欲不在刑罰殺戮故刑罰繁而意不恐，則令不行矣；殺戮衆而心不服，則上位危矣。故從其四欲，則遠者自親；行其四惡，則近者叛之。故知予之爲取者，政之寶也。

右四順

錯國於不傾之地，積於不涸之倉，藏於不竭之府，下令於流水之原，使民於不爭之官，明必死之路，開必得之門。不爲不可成，不求不可得，不處不可久，不行不可復。錯國於不傾之地者，授有德也；積於不涸之倉者，務五穀也；藏於不竭之府者，養桑麻，育六畜也；下令於流水之原者，令順民心也；使民於不爭之官者，使各爲其所長也。使之各盡其才能所長不限量之則各得其所而不爭明必死之路者，嚴刑罰也；開必得之門

者，信慶賞也，不爲不可成者，謂民力也。不求不可得者，不彊民以其所惡也。不處不可久者，不偷取一世也。謂所處可必使百代常行不行不可復者，不欺其民也。復重也欺民之事不可重行

故授有德，則國安；務五穀，則食足；養桑麻，育六畜，則民富；令順民心，則威令行；使民各爲其所長，則用備；嚴刑罰，則民遠邪；信慶賞，則民輕難；量民力，則事無不成；不彊民以其所惡，則詐僞不生；不偷取一世，則民無怨心；不欺其民，則下親其上。

右士經

士事也經常也謂陳事之可以常行者也

以家爲鄉，鄉不可爲也。

言有家之親斥以爲鄉之疎必生怨故不可爲也

以鄉爲國，國不可爲也；以國爲天下，天

下不可爲也。以家爲家，

一親也

以鄉爲鄉，

二親也

以國爲國，

三親也

以天下爲天下，

四親也

毋曰

不同生，

同姓

遠者不聽，毋曰不同鄉，遠者不行，毋曰不同國，遠者不從，如地如天，

何私何親？五親也

如月如日，唯君之節。

六親也。一鄉大夫家言以為家者為鄉，則鄉必不治等而上之皆然。故才有大小而治亦隨之。故治天下者不拘于同等同鄉同國而量如天

地日月無私然後能治天下也。此大道為公之意。

御民之轡，在上之所貴；

言人從上之所貴如馬之從轡。

道民之門，在上之所先；

上先

人必行之其從之若由門矣。

召民之路，在上之所好惡。故君求之，則臣得之；君嗜之，則臣食之；君

好之，則臣服之；君惡之，則臣匿之。

一法也。君惡，毋異汝度，賢者將不汝助。

毋蔽汝也。君惡，毋異汝度，賢者將不汝助。

言室滿室，言堂滿堂，是謂聖王。

二法也。一君在內，言于室；在外，言於堂。皆非私曲隱匿，充滿室使人人皆知之，無所蔽異也。又滿室滿堂，助者衆也。此見聖王無私。

城郭

溝渠，不足以固守；兵甲強力，不足以應敵；博地多財，不足以有衆；惟有道者，能

備患於未形也。故禍不萌。

三法也。

天下不患無臣，患無君以使之；天下不患無財，

患無人以分之；

可以分與財者，賢人也。

故知時者，可立以為長；無私神，可置以為政；審於時而

察於用，而能備官者，可奉以為君也。

四法也。

緩者後於事，吝於財者失所親，信小

人者失士。

五法也。

右六親五法

六親五法不見分析段落
五法精數六親意自寓

形勢第二

自天地以及萬物關諸人事莫不有形勢焉夫勢必因形而立
故形端者勢必直狀危者勢必傾觸類莫不然可以一隅而反

經言一

山高而不崩，則祈羊至矣；淵深而不涸，則沈玉極矣。

祈豨之假借字用牲毛也極至也山不崩淵不涸輒雨之祥故祈羊沈玉而祭山淵高

深通天地之氣利萬民之用不崩不涸所以成其高深也專主君道

天下變其常，地不易其則，春秋冬夏不更其節，古今一也。

天地四時古今一也

蛟龍得水，而神可立也；虎豹得幽，而威可載也。

行也風雨無鄉，向方而怨怒

不及也。貴有以行令，賤有以忘卑。

貴而行令乃行賤而忘卑卑可移

壽夭貧富，無徒歸也。

皆有銜命

者，君之尊也。

君命出而民銜之故尊

受辭者，名之運也。

君出名順理而民受之則名聲彰行于四方

上無事，則民自試。

用試

抱

持蜀祠

不言，而廟堂既修。

有道之君但謹守宗器恭默不言而廟堂之政既以修理

鴻鵠鏘鏘，唯民歌之。

感德也

濟濟

多士，殷民化之，紂之失也。飛蓬之間，不在所賓。

無儀法程式張搖無定之言明主所不賓敬

燕雀之集，道

行不顧。燕雀之集事之常細也行道之人忽而不顧謂小事非大人所宜知犧牲圭璧，不足以饗鬼神。鬼神享德不在犧牲圭璧主功有素，寶幣

奚爲？主能立功可謂有素則諸侯不敢犯寶玉幣帛何所爲乎羿之道，非射也；實其肆武服戎不造父之術，非馭也；貴其軍容致遠不

奚仲之巧，非斲削也。貴其九車以絨不在斲削成光鑑也一三子技名世必有所以致之非在弓矢操斲斲削之末召遠者，使無爲焉；遠使無爲所親以操游遠方親

近者，言無事焉；親於近者貴於恩厚不在於虛言唯夜行者獨有也。夜行謂陰行其德則人不與之爭故獨有之也平原之隰，奚有於

高；言平隰之澤雖有小封不成於高喻人有大失小善不成其美大山之隈，山既大矣雖有小隈不成爲深喻人有高行雖有小過非不肖也訾讟之人，勿

與任大。嘗毀賢也设讟惡也如此之人則亂大邦也讒臣者，可以舉遠。言行莫先謂之讒臣有大言行者可與舉國之遠也顧憂者，可與致道。謂慮後患也道有如此者可致于道者也

其計也速，而憂在近者，往而勿召也。小人之計得之雖速禍敗尋至則憂及之此人親近推之令去不須召也舉長

一者，可遠見也。舉用長利衆皆見之故曰遠見裁大者，衆之所比也。裁材也材大者容物必多也美人之懷，定服而勿厭

也。欲令人貴美而懷歸者必服道德而勿厭也必得之事，不足賴也。必諾之言，不足信也。小謹者，不大立。訾

食者，不肥體。有無棄之言者，必參於天地也。言無可棄動爲法則若天地之無不容載墜岸三仞人之所大

難也，而猿揉飲焉。故曰伐矜好專，舉事之禍也。猿遇墜岸而能飲喻智者達禍而能息也不行其野，不違其

焉。馬性識道不違馬而自識塗喻未經其事問其所經能予而無取者，天地之配也。天地施生不求所報與而不取可以配天地也怠倦者不及，怠倦

之人不能及時成事無廣者疑神。操要者忽然成事故曰疑神神者在內，神雖無形常在於內不及者在門，不及外見故曰在門在內者

將假，神將借已在門者將待。須自屬以待曙戒勿怠，後稷逢殃。勿當為夕言朝戒之而夕怠之則逢殃也朝忘其事，夕失

其功。邪氣入內，正色乃衰。君不君，則臣不臣；父不父，則子不子。上失其位，則下

踰其節。上下不和，令乃不行。衣冠不正，則賓者不肅；進退無儀，則政令不行；且

懷且威，則君道備矣。莫樂之，則莫哀之；常能樂人及其有難人必哀之莫生之，則莫死之。常能生人及其有危人必死之

往者不至，來者不極。此往情不至則彼來意不極也道之所言者，一也；而用之者異。道之所言其理不二但用之不同其事遂異也

有聞道而好為家者，一家之人也；雖聞道但好理家此但一家之人耳言無廣遠有聞道而好為鄉者，一鄉之

人也；有聞道而好為國者，一國之人也；有聞道而好為天下者，天下之人也；有

聞道而好定萬物者，天下之配也。此則君子體斯道也。道往者，其人莫來；道來者，其人莫往；

道之所設，身之化也。失道寡助，得道多助，故道往人往，道來人來，身與道設，隨身化，故爲天下定萬物。持滿者與天，安危者與人，失天

之度，雖滿必涸；上下不和，雖安必危。能持滿者則與天合，能安危者則與人合，不合於天雖滿必涸，不合於人雖安必危。欲王天下而失

天之道，天下不可得而王也。得天之道，其事若自然；失天之道，雖立不安。其道

既得，莫知其爲之；其功既成，莫知其釋之。藏之無形，天之道也。疑今者察之古，

不知來者視之往。萬事之生也，異趣而同歸，古今一也。生棟覆屋，怨怒不及；弱

子下瓦，慈母操箠。生當爲室，細也。言人以細棟造舍，雖至覆屋，但自告而已，不敢怨怒他人。至弱子下瓦，所損不多，慈母便操箠責之，喻人主過由己作，雖大而吞聲，過發他人，雖小而振怒也。天道之

極，遠者自親；人事之起，近親造怨。萬物之於人也，無私近也，無私遠也。巧者有

餘，而拙者不足。其功順天者，天助之；其功逆天者，天違之。天之所助，雖小必大；

天之所違，雖成必敗。順天者有其功，逆天者懷其凶，不可復振也。烏鳥之狡，雖

善不親；不重之結，雖固必解。道之用也，貴其重也。毋與不可，毋彊不能，毋告不知。與不可，彊不能，告不知，謂之勞而無功。見忘不與之交，幾於不親；見哀之役，幾於不結；見施之德，幾於不報。四方所歸，心行者也。心行於中不能見是謂至德故四方歸之獨王之國，勞而多禍；獨王謂無四隣之援也獨國之君，卑而不威；自媒之女，醜而不信。未之見而親焉，可以往矣；未見而親親必無終故可往矣久而不忘焉，可以來矣。日月不明，天不易也；山高而不見，地不易也；言而不可復者，君不言也；行而不可再者，君不行也。凡言而不可復，行而不可再者，國之大禁也。言不可復其言不信行不可再其行賊暴

權修第三

權者所以知輕重也君人者必知事之輕重然後國可爲故須修權

經言三

萬乘之國，兵不可以無主；土地博大，野不可以無吏；百姓殷衆，官不可以無長；

操民之命，朝不可以無政。地博而國貧者，野不辟也；民衆而兵弱者，民無取也。故末產不禁，則野不辟；賞罰不信，則民無取。野不辟，民無取，則外不可以應敵，內不可以固守。故曰：有萬乘之號，而無千乘之用，而求權之無輕，不可得也。號國

萬乘及其兵用不滿於千如此者權必自輕也

地辟而國貧者，舟輿飾，臺榭廣也。賞罰信而兵弱者，輕用衆，使

民勞也。舟輿飾，臺榭廣，則賦斂厚矣；輕用衆，使民勞，則民力竭矣。賦斂厚，則下怨上矣；民力竭，則令不行矣。下怨上，令不行，而求敵之勿謀己，不可得也。欲爲

天下者，必重用其國，欲爲其國者，必重用其民，欲爲其民者，必重盡其民力。爲重

矜權之也無以畜之，則往而不可止也；往亡去也無以牧之，則處而不可使也。遠人至而

不去，則有以畜之也；民衆而可一，則有以牧之也。見其可也，喜之有徵；見其不可也，惡之有刑。賞罰信於其所見，雖其所不見，其敢爲之乎？見其可也，喜之無

徵見其不可也，惡之無刑，賞罰不信於其所見，而求所不見之爲之化，不可得也。厚愛利，足以親之；明智禮，足以教之；上身服以先之；審度量以閑防之；鄉置師以說道之；然後申之以憲令，勸之以慶賞，振也整之以刑罰，故百姓皆說爲善，則暴亂之行，無由至矣。地之生財有時，民之用力有倦，而人君之欲無窮，以有時與有倦，養無窮之君，而度量不生於其間，則上下相疾也。上疾下之不供，下疾上之無窮。是以臣有弑其君，子有弑其父母矣。故取於民有度，用之有止，國雖小必安；取於民無度，用之不止，國雖大必危。地之不辟者，非吾地也；民之不牧者，非吾民也。凡牧民者，以其所積者食之，不可不審也。其積多者其食多，其積寡者其食寡，無積者不食；或有積而不食者，則民離上；有積多而食寡者，則民不力；有積寡而食多者，則民多詐；有無積而徒食者，則民偷幸。故離上不力，多詐偷幸，舉事不成；

應敵不用。故曰察能授官，班祿賜予，使民之機也。野與市爭民，民務本業家與府爭

貨，

下務藏積

金與粟爭貴，

所寶惟穀

鄉與朝爭治，

官各務其職

故野不積草，農事先也；府不積貨，

藏於民也；市不成肆，家用足也；朝不合衆，鄉分治也；故野不積草，府不積貨，市

不成肆，朝不合衆，治之至也。人情不二，故民情可得而御也。審其所好惡，則其

長短可知也。觀其交游，則其賢不肖可察也。二者不失，二不好惡交游也則民能可得而

官也。地之守在城，城之守在兵，兵之守在人，人之守在粟。故地不辟，則城不固。

有身不治，奚待於人；待謂將治之言身既不有人不治，奚待於家；能自治則無以治人也有家不治，奚待於鄉；

有鄉不治，奚待於國；有國不治，奚待於天下。天下者，國之本也；國者，鄉之本也；

鄉者，家之本也；家者，人之本也；人者，身之本也；身者，治之本也。故上不好本事，

則末產不禁；末產不禁，則民緩於時事而輕地利。輕地利，而求田野之辟，倉廩

之實，不可得也。商賈在朝，則貨財上流；婦言人事，則賞罰不信；男女無別，則民無廉恥。貨財上流，賞罰不信，民無廉恥，而求百姓之安難，兵士之死節，不可得也。朝廷不肅，貴賤不明，長幼不分，度量不審，衣服無等，上下凌節，而求求姓之尊主政令，不可得也。上好詐問欺，問欺有所臣下賦歛競得，使民偷壹，偷取一則百姓疾怨，而求下之親上，不可得也。有地不務本事，農事君國不能一民，而求宗廟社稷之無危，不可得也。上恃龜筮，好用巫醫，則鬼神驟崇，故功之不立，名之不章，爲之患者三：有獨王者，無有貧賤者，國有日不足者，有日不足之費政煩一年之計，莫如樹穀；十年之計，莫如樹木；終身之計，莫如樹人。一樹一穫者，穀也；一樹十穫者，木也；一樹百穫者，人也。我苟種之，如神用之，舉事如神，唯王之門。得人則政法可立百穫不足以盡之故其

用如神王者又
實神道設教也

凡牧民者，使士無邪行，女無淫事，士無邪行，教也；女無淫事，訓也；教

訓成俗而刑罰省，數也。凡牧民者，欲民之正也。欲民之正，則微邪不可不禁也；微邪者，大邪之所生也；微邪不禁，而求大邪之無傷國，不可得也。凡牧民者，欲民之有禮也。欲民之有禮，則小禮不可不謹也；小禮不謹於國，而求百姓之行大禮，不可得也。凡牧民者，欲民之有義也。欲民之有義，則小義不可不行；小義不行於國，而求百姓之行大義，不可得也。凡牧民者，欲民之有廉也。欲民之有廉，則小廉不可不修也；小廉不修於國，而求百姓之行大廉，不可得也。凡牧民者，欲民之有恥也。欲民之有恥，則小恥不可不飾也；小恥不飾於國，而求百姓之行大恥，不可得也。凡牧民者，欲民之修小禮，行小義，飾小廉，謹小恥，禁微邪；此厲民之道也。民之修小禮，行小義，飾小廉，謹小恥，禁微邪者，欲民之可御也。欲民之可御，則法不可不審。法者，將立朝廷者也。將立朝廷

者，則爵服不可不貴也；爵服加於不義，則民賤其爵服；民賤其爵服，則人主不尊；人主不尊，則令不行矣。法者，將用民力者也。將用民力者，則祿賞不可不重也；祿賞加於無功，則民輕其祿賞；民輕其祿賞，則上無以勸民，上無以勸民，則令不行矣。法者，將用民能者也。將用民能者，則授官不可不審也；授官不審，則民間其治；民間其治，則理不上通；理不上通，則下怨其上；下怨其上，則令不行矣。法者，將用民之死命者也。用民之死命者，則刑罰不可不審；刑罰不審，則有辟就；有辟就，則殺不辜而赦有罪；殺不辜而赦有罪，則國不免於賊臣矣。故夫爵服賤，祿賞輕，民間其治，賊臣首難，此謂敗國之教也。

立政第四

經言四

三本
會官

四固
服制

五事
九敗

首憲
七觀

首事

國之所以治亂者三，殺戮刑罰，不足用也。三謂三本國之所以安危者四，城郭險

阻，不足守也。四謂國之所以富貧者五，輕稅租，薄賦歛，不足恃也。五謂治國有

三本，而安國有四固，而富國有五事，五事五經也。

君之所審者三：一曰德不當其位，二曰功不當其祿，三曰能不當其官。此三本者，治亂之原也。故國有德義未明於朝者，則不可加於尊位；功力未見於國者，則不可授以重祿；臨事不信於民者，則不可使任大官。故德厚而位卑者，謂之過；德薄而位尊者，謂之失。寧過於君子，而毋失於小人。過於君子，其爲怨淺；失於小人，其爲禍深。是故國有德義未明於朝，而處尊位者，則良臣不進；有功力未見於國，而有重祿者，則勞臣不勸；有臨事不信於民，而任大官者，則財臣不用。三本者審，則下不敢求；三本者不審，則邪臣上通，而便辟制威。如此，則明塞

於上，而治壅於下；正道捐棄，而邪事日長。三本者審，則便辟無威於國，道塗無行禽，禽因也便辟不敬作威福則道塗無行因疏遠無蔽獄，孤寡無隱治。故曰：刑省治寡，朝不合衆。

右三本

君之所慎者四：一曰大德不至仁，不可以授國柄；仁人也雖有大德而獨善其身不能及人則不可以授國柄也二曰見賢

不能讓，不可與尊位；三曰罰避親貴，不可使主兵；四曰不好本事，不務地利，而輕賦斂，不可與都邑。此四務者，安危之本也。故曰：卿相不得衆，國之危也；大臣不和同，國之危也；兵主不足畏，國之危也；民不懷其產，國之危也。故大德至仁，則操國得衆；見賢能讓，則大臣和同；罰不避親貴，則威行於鄰敵；好本事，務地利，重賦斂，則民懷其產。

右四固

君之所務者五：一曰山澤不救於火，草木不直直猶得也，成國之貧也；二曰溝瀆不遂於隘，障水不安其藏，國之貧也；三曰桑麻不植於野，五穀不宜其地，國之貧也；四曰六畜不育於家，瓜瓠葦菜百果不備具，國之貧也；五曰工事競於刻鏤，女事繁於文章，國之貧也。故曰：山澤救於火，草木殖成，國之富也；溝瀆遂於隘，障水安其藏，國之富也；桑麻殖於野，五穀宜其地，國之富也；六畜育於家，瓜瓠葦菜百果備具，國之富也；工事無刻鏤，女事無文章，國之富也。

右五事

分國以爲五鄉，鄉爲之師；分鄉以爲五州，州爲之長；分州以爲十里，里爲之尉；分里以爲十游，游爲之宗。十家爲什，五家爲伍，什伍皆有長焉。築障塞匿，隱匿一道路，博出入，審閭閻，慎筦錠，筦藏于里尉；置閭有司，以時開閉；閭有司觀出入

者，以復告于里尉；凡出入不時，衣服不中，罔屬羊豕之類羣徒衆作不順於常者，閭

有司見之，復無時。若在長家子弟臣妾屬役賓客，則里尉以譙責于游宗，游宗

以譙于什伍，什伍以譙于長家；譙敬而勿復既譙能敬而從命無事可自則是教令行一再則宥，三則不赦。

凡孝悌忠信賢良儻材，若在長家子弟臣妾屬役賓客，則什伍以復于游宗，游

宗以復于里尉，里尉以復于州長，州長以計計上于鄉師，鄉師以著著標于士師。凡

過黨，其在家屬及坐及于長家；其在長家，及于什伍之長；其在什伍之長，及于游

宗；其在游宗，及于里尉；其在里尉，及于州長；其在州長，及于鄉師；其在鄉師，及

于士師；及于士師，三月一復，六月一計，十二月一著。凡上賢不過等謂上賢雖才用絕倫無得過其勞級

使能不兼官，罰有罪不獨及罪有首從及黨與也，賞有功不專與。孟春之朝，君自聽朝，論爵

賞，校官終五日。季冬之夕，君自聽朝，論罰罪刑殺，亦終五日。正月之朔，百吏在

朝君乃出令，布憲也法于國；五鄉之師，五屬大夫，皆受憲于太史。大朝之日，五鄉

之師，五屬大夫，皆身習憲于君前；太史既布憲，入籍于太府，入取籍於太府憲籍分於君

前；五鄉之師，出朝，遂於鄉官，致於鄉屬，及於游宗，皆受憲；憲所以察時令籍所以視功過憲既布，乃

反致令焉，致令于君然後敢就舍。憲未布，令未致，不敢就舍；就舍，謂之留令，死罪不

赦。五屬大夫皆以行車，朝出朝，不敢就舍，遂行至都之日，五屬之都遂於廟，致屬吏，

皆受憲；憲既布，乃發使者，致令以布憲之日，蚤晏之時；憲既布，使者以發，然後

敢就舍。憲未布，使者未發，不敢就舍；就舍，謂之留令，罪死不赦。憲既布，有不行

憲者，謂之不從令，罪死不赦。考憲而有不合於太府之籍者，侈曰專制，不足曰

虧令，罪死不赦。首憲既布，然後可以布憲。首憲歲朝之憲憲月朝之憲

右首憲

此特其頒令甲之科條爵格耳蓋當時與伯大政茲止載其典要也

凡將舉事，令必先出口，事將爲其賞罰之數，必先明之；立事者，謹守令以行賞罰，計事致令，復賞罰之所加，有不合於令之所謂者，雖有功利，則謂之專制，罪死不赦。首事既布，然後可以舉事。

右首事

此亦典志令甲之一條

修火憲，敬戒敵山澤，林藪積草。夫財之所出，以時禁發焉，使民民當於宮室之用，薪蒸之所積，虞師之事也。決水潦，通溝瀆，修障防，安水藏，使時水雖過度，無害於五穀。歲雖凶旱，有所粉穫，司空之事也。相高下，視肥瘠，觀地宜，明詔期前後，農夫以時均修焉；使五穀桑麻皆安其處，由田之事也。行鄉里，視宮室，觀樹藝，簡六畜，以時鈞修焉；勸勉百姓，使力作毋偷，懷樂家室，重去鄰里，鄉師之事也。論百工，審時事，辨功苦，上完利，監壹五鄉，以時鈞修焉；使刻鏤文采，毋敢造于

鄉工師之事也

右省官

度爵而制服，量祿而用財。飲食有量，衣服有制，宮室有度，六畜人徒有數，舟車陳器有禁修。器物有等級禁限，用有敝壞則歲修。生則有軒冕服位穀祿田宅之分，死則有棺槨絞衾壙壟之度。雖有賢身貴體，毋其爵，不敢服其服；雖有富家多資，毋其祿，不敢用其財。天子服文有章，而夫人不敢以燕，以饗廟；將軍大夫以朝，官吏以命，士止於帶緣；散民不敢服雜采；百工商賈不得服長鬖貂；刑餘戮民不敢服絲，不敢畜連乘車。

右服制

寢兵之說勝，則險阻不守；兼愛之說勝，則士卒不戰；全生之說勝，則廉恥不立。

私議自貴之說勝，則上令不行。羣徒比周之說勝，則賢不肖不分。金玉貨財之說勝，則爵服下流。觀樂玩好之說勝，則姦民在上位。請謁任舉之說勝，則繩墨不正。諂諛飾過之說勝，則巧佞者用。

右九敗

期而致，使而往，百姓舍己以上爲心者，教之所期也。始於不足見，終於不可及，一人服之，萬人從之，訓之所期也。未之令而爲，未之使而往，上不加勉，而民自盡竭，俗之所期也。好惡形於心，百姓化於下，罰未行而民畏恐，賞未加而民勩，誠信之所期也。爲而無害，成而不議，得而莫之能爭，天道之所期也。爲之而成，求之而得，上之所欲，小大必舉，事之所期也。令則行，禁則止，憲之所及，俗之所被，如百體之從心，政之所期也。

右七觀

乘馬第五

國有萬乘千乘幾百乘是曰國
賦標曰乘馬總爲建國之制也

經言五

立國 大數
士農工商 陰陽
聖人 爵位
失時 務市事
地里

凡立國都，非於太山之下，必於廣川之上；高毋近旱，而水用足；下毋近水，而溝防省；因天材，就地利，故城郭不必中規矩，道路不必中準繩。

右立國

無爲者帝，爲而無以爲者王，爲而不貴者霸，不自以爲所貴，則君道也。貴而不過度，則臣道也。

右大數

地者，政之本也；朝者，義之理也；市者，貨之準也；黃金者，用之量也；諸侯之地，千乘之國者，器之制也；五者其理可知也，爲之有道。地者，政之本也。是故地可以正政也。地不可地不平均和調，則政不可正也。政不正，則事不可理也。春秋冬夏，陰陽之推移也；時之短長，陰陽之利用也；日夜之易，陰陽之化也；然則陰陽正矣，雖不正，有餘不可損，不足不可益也；天地莫之能損益也，然則可以正政者，地也。故不可不正也。正地者，其實必正；長亦正，短亦正，小亦正，大亦正，長短大小盡正。正不正，則官不理；天地之正不正，則官不可得理官不理，則事不治；事不治，則貨不多。是故何以知貨之多也？曰：事治。何以知事之治也？曰：貨多。貨多事治，則所求於天下者寡矣；爲之有道。

右陰陽

按此釋地者
政之本也

朝者，義之理也；是故爵位正而民不怨，民不怨則不亂，然後義可理。理不正，則不可以治，而不可不理也。故一國之人不可以皆貴，皆貴則事不成，而國不利也。爲事之不成，國之不利也，使無貴者，則民不能自理也。是故辨於爵列之尊卑，則知先後之序，貴賤之義矣；爲之有道。

右爵位

按此釋朝者義之理也

市者，貨之準也；是故百貨賤，則百利不得；百利不得，則百事治；百事治，則百用節矣。是故事者，生於慮，成於務，失於傲。不慮則不生，不務則不成，不傲則不失。故曰：市者可以知治亂，可以知多寡，而不能爲多寡；爲之有道。

右務市事

按此釋市者貨之準也

黃金者，用之量也；辨於黃金之理，則知侈儉；知侈儉，則百用節矣。故儉則傷事，

侈則傷貨。儉則金賤，金賤則事不成，故傷事。侈則金貴，金貴則貨賤，故傷貨。貨

異而後知不足，是不知量也。事已而後知貨之有餘，是不知節也。不知量，不知

節，不可謂之有道。

此釋黃金者用之量也

天下乘馬服牛而任之，輕重有制，有壹宿之行，

一宿有定準則

百宿可知

道之遠近有數矣。是知諸侯之地，千乘之國者，所以知地之小大也；所以

知任之輕重也。重而後損之，是不知任也；輕而後益之，是不知器也。不知任，不

知器，不可謂之有道。

此釋諸侯之地千乘之國器之制也

地之不可食者，山之無木者，百而當一。涸澤，百

而當一。地之無草木者，百而當一。樊棘雜處，民不得入焉，百而當一。藪，

刈器纏

得入焉，九而當一。曼山，其木可以爲材，可以有軸，斤斧得入焉，九而當一。汎

山，其木可以爲棺，可以爲車，斤斧得入焉，十而當一。流水，網罟得入焉，五而當

一。林，其木可以爲棺，可以爲車，斤斧得入焉，五而當一。澤，網罟得入焉，五而當

一命之曰地，均以實數。方六里，命之曰暴；五暴命之曰部，五部命之曰聚。聚者有市，無市則民乏。五聚命之曰某鄉，四鄉命之曰方，官制也。官成而立邑。五家而伍，十家而連；連五而暴，五暴而長，命之某鄉；四鄉命之曰都，邑制也。邑成而制事，四聚爲一離，五離爲一制，五制爲一田，二田爲一夫，三夫爲一家，事制也。事成而制器，方六里爲一乘之地也；一乘也，四馬也；一馬，其甲七，其蔽五；蔽所以擇車馬四乘，其甲二十有八，其蔽二十；白徒三十人，奉車兩，器制也。此一節言官邑事器之制方六里，一乘之地也；方一里，九夫之田也。黃金一鎰，百乘一宿之盡也。無金則用其絹，季絹三十三，制當一鎰；無絹則用其布，經暴布百兩，當一鎰。一鎰之金，食百乘之一宿，則所市之地六步一升，命之曰中藏。有市無市，則民不乏矣。方六里，名之曰社；有邑焉，名之曰央，亦關市之賦。黃金百鎰爲一篋，其貨一穀籠爲十篋，其

商苟在市者三十人，其正月十二月黃金一鎰，命之曰正。分春曰書比，立夏曰

月程，秋曰大稽，與民數得亡；三歲修封，五歲修界，十歲更制，經正也。此節言農立制途定賦也。十

仞見水不大潦，五尺見水不大旱，十一仞見水輕征，十分去二三，去十仞之三三二則去

三四，去十仞之三三四則去四，去十仞之四五則去半，比之於山。五尺見水，言平地五仞見水同於山五尺見水十分去

一，四則去三，八尺曰仞，分九仞則屈，每分有二仞，二尺去其三，則餘有一丈八尺。三則去二，二則去一，三尺而見水。比之於澤，

地高則難勞，故曰十仞見水不大潦，地低則難旱，故曰五尺見水不大旱。當勞之時若高亢地，十一仞見水則常征十分中免二三，十分二仞見水則免三四，十分四仞見水則免四五，十分五仞見水則免五六，十分六仞見水則免六七，十分七仞見水則免七八，十分八仞見水則免九，十分九仞見水則免十。

則常征十分免四分，四尺見水則免三分，三尺見水則免二分，二尺見水則免一分，以其極低易灑，灑可以比於澤也。十分去一，當作十分去四，乃字之誤。距國門以外，窮四境之內，丈夫

二犁，童五尺一犁，以爲三日之功。正月令農始作，服於公田，農耕及雪釋，耕始

焉，芸卒焉。士聞見博，學意察，而不爲君臣者，與功而不與分也。預貪農收之功不受力作之份賈知

賈之貴賤，日至於市，而不爲官賈者，與功而不與分焉。工治容貌功能，日至於

市而不爲官工者，與功而不與分焉。

士賈工難習其業不在官者正月亦與耕公田三日借民力以盡地利也

不可使而爲工，則

視貨離之實而出夫粟。時故智者知之，愚者不知，不可以教民；巧者能之，拙者

不能，不可以教民。

此言教人當使知愚皆知巧拙皆能

非一令而民服之也，不可以爲大善；非夫人能之

也，不可以爲大功。是故非誠買，不得食於賈；非誠工，不得食於工；非誠農，不得

食於農；非信士，不得立於朝。是故官虛而莫敢爲之請；君有珍車珍甲，而莫之

敢有；君舉事，臣不敢誣其所不能。君知臣，臣亦知君，知已也；故臣莫敢不竭力，

俱操其誠以來道。曰：均地分力，使民知時也。民乃知時，日之早晏，日月之不足，

饑寒之至於身也。是故夜寢蚤起，父子兄弟，不忘其功；爲而不倦，民不憚勞苦。

故不均之爲惡也，地利不可竭，民力不可殫，不告之以時，而民不知；不道之以

事，而民不爲。與之分貨，則民知得正矣。審其分，則民盡力矣。是故不使，而父子

兄弟不忘其功。

按古書遇數目字往往錯誤此篇所載十何諸數字多有謂其衍讓者王引之俞樾辨之尤詳究莫定其是非故仍舊注

右士農工商

此篇言均地立制定賦之「率民齊地力終之以人君出令之事」又言均地分力使民知時爲下三節之綱乃謂之士農工商不知何說

聖人之所以爲聖人者，善分民也。聖人不能分民，則猶百姓也；於已不足，安得

名聖。

不能令人知分則已尚不足何得名爲聖人

是故有事則用，

有事則用兵役

無事則歸之於民。

令人退歸

唯聖人爲善

託業於民。

託人以成功業

民之生也，辟則愚，

縱其淫辟則昏愚

閉則類。

類善也閉其淫辟則自善

上爲一，下爲二。

下之效上必當之也

右聖人

此釋上分力非言聖人也

時之處事精矣，不可藏而舍也。

時以處事時至則爲之不可藏而捨息也

故曰，今日不爲，明日忘貨。

言不爲則失時昔

之日已往而不來矣。

右失時

此釋上使民知時

上地方八十里，萬室之國一，千室之都四，中地方百里，萬室之國一，千室之都

四。下地方百二十里，萬室之國一，千室之都四。以上地方八十里，與下地方百二十里，通於中地方百里。

右地里

此釋上均地

加標點
附註釋
管子之研究卷第二

七法第六 謂則象法化決
塞心術計數

經言六

七法
選陳 四傷百匿 爲兵之數

言是而不能立；言非而不能廢；有功而不能賞；有罪而不能誅；若是而能治民者，未之有也。是必立，非必廢，有功必賞，有罪必誅，若是安治矣，未也。是何也？曰：形勢器械未具，猶之不治也。形勢器械具，四者備具矣，不能治其民，而能強其兵者，未之有也。能治其民矣，而不明於爲兵之數，猶之不可。不能強其兵，而能必勝敵國者，未之有也。能強其兵，而不明於勝敵國之理，猶之不勝也。兵不必勝敵國，而能正天下者，未之有也。兵必勝敵國，而不明正天下之分，猶之不可。

故曰，治民有器，爲兵有數，勝敵國有理，正天下有分——則象法，化，決塞，心術，

計數。此七法之目也根天地之氣，寒暑之和，水土之性，人民鳥獸草木之生物，雖不甚多，

皆均有焉，而未嘗變也，謂之「則」。根元也，生萬物者，天地之元氣也。義也，名也，時也，似也，類也，比也，

狀也，謂之「象」。義者所以合宜也，名者所以命事也，時者名有所當也，似類比狀，謂立法者必有所做，做不徒然也。尺寸也，繩墨也，規矩也，衡石也，

斗斛也，角量也，謂之「法」。凡此十二事皆是立政者之所爲法。漸也，順也，靡也，久也，服也，習也，謂之

「化」。漸謂草木當以漸也，順也，靡也，謂物順教而風靡也，久也，服也，習也，謂人習服教命之久，凡此謂之化。予奪也，險易也，利害也，難易也，開閉也，

殺生也，謂之「決塞」。決通也，十二事相反或通之，或塞之，凡以利民。實也，誠也，厚也，施也，度也，恕也，謂之「心

術」。凡此六者皆自心術生也。剛柔也，輕重也，大小也，實虛也，遠近也，多少也，謂之「計數」。凡此

事必計之以知其數也。不明於「則」，而欲出號令，猶立朝夕於運均之上，檐竿而欲定其末。

均陶者之輪也，立朝夕所以正東西也，今均既運則東西不可準也，檐舉也，欲定末者必先靜其本，今既舉竿之本其未不定。不明於「象」，而欲論材審用，猶絕長以爲

短，續短以爲長，不明於「法」而欲治民一衆，猶左書而右息之。

息滅也古書竹簡之上故可滅右手作書

易左手作書難今以左手書之之難而右手滅之之易其不成也必矣

不明於「化」而欲變俗易教，猶朝揉輪而夕欲乘車，不

明於「決塞」而欲馭衆移民，猶使水逆流，不明於「心術」而欲行令於人，猶倍

也背招而必拘之。

物有背叛而招之者必有以慰悅之令其感服今反拘留之則彼愈叛矣

不明於「計數」而欲舉大事，猶無舟

楫而欲經於水險也。故曰：錯儀畫制，不知「則」不可；論材審用，不知「象」不可；和民一衆，不知「法」不可；變俗易教，不知「化」不可；馭衆移民，不知「決塞」不可；布令必行，不知「心術」不可；舉事必成，不知「計數」不可。

右七法

百匿傷上威，

百官匿情爲私則上威傷

姦吏傷官法，姦民傷俗教，賊盜傷國衆。

賊盜常損敗衆物

威傷則重

在下，

君威傷臣反尊重

法傷則貨上流，教傷則從令者不輯，衆傷則百姓不安其居，重在

下，則令不行；貨上流，則官徒毀；從令者不輯，則百事無功；百姓不安其居，則輕民處，而重民散。輕民盜賊也，爲盜致富，故處重民務農之民也，爲盜賊破其產，故散。輕民處，重民散，則地不辟；地不辟，則六畜

不育；六畜不育，則國貧而用不足；國貧而用不足，則兵弱而士不厲；兵弱而士

不厲，則戰不勝而守不固；戰不勝而守不固，則國不安矣。故曰：常令不審，則百

匿勝；官爵不審，則姦吏勝；符籍不審，則姦民勝；刑法不審，則盜賊勝；國之四經

敗，人君泄見危。常令官爵符籍刑法四者爲政之經，四者既敗，則是君泄其事，則其位亦危矣。人君泄，則言實之士不

進，則國之情僞不竭於上。下皆隱實言虛，則國情不上竭。世主所貴者，寶也；所親者，戚也；所愛者，民

也；所重者，爵祿也。亡君則不然，致所貴，非寶也；致所親，非戚也；致所愛，非民也；

致所重，非爵祿也。故不爲重寶，虧其命，故曰：令貴於寶。重寶而全命則當，棄是令貴於寶。不爲愛親

危其社稷，故曰：社稷戚於親。社稷者身之存亡，故棄親而存社稷。不爲愛人，枉其法，故曰：法愛於人。法者

所由放棄所愛而存其法

不為重祿爵分其威，故曰威重於爵祿。

威者人君所以服海內必不得已寧散爵祿不可分威也

不通此四者，

則反於無有。故曰：治人如治水潦，

隄防其

養人如養六畜，

羈絆其

用人如用草木。

斤斧

時以

居身論道行理，則羣臣服教，百吏嚴斷，莫敢開私焉。論功計勞，未嘗失法律

也。便辟左右大族尊貴大臣，不得增其功焉；疏遠卑賤隱不知之人，不忘其勞；

故有罪者不怨上，愛賞者無貪心，則列陳之士皆輕其死，而安難以要上事。

賞罰

不濫則立功要功之士知其不譚故競而為之

本兵之極也。

為兵之本其極要者在於明賞罰也管子以內政先軍政由強治以強兵

右四傷百匿

為兵之數：存乎聚財，而財無敵；

存意於聚財則彼國之財不敵

存乎論工，而工無敵；

工造軍器

存乎制器，而

器無敵；存乎選士，而士無敵；存乎政教，而政教無敵；存乎服習，而服習無敵；存

乎徧知天下，而徧知天下無敵；

徧知天下之地形險易主將工拙士卒勇怯

存乎明於機數，而明於機數無

敵；機者發內而動外爲近而成遠不疾而速不行而至見其爲之不知其所以爲有數存於其間焉故曰機數也

故兵未出境而無敵者八。是以欲正天下，財

不蓋天下，不能正天下；財蓋天下，而工不蓋天下，不能正天下；工蓋天下，而器

不蓋天下，不能正天下；器蓋天下，而不士蓋天下，天能正天下，士蓋天下，而教

不蓋天下，不能正天下；教蓋天下，而習不蓋天下，不能正天下；習蓋天下，而不

徧知天下，不能正天下；徧知天下，而不明於機數，不能正天下；故明於機數者，

用兵之勢也。大者時也，小者計也；王道非廢也，而天下莫敢窺者，王者之正也。

衡庫者，天子之禮也。

衡者所以平輕重庫者所以藏寶物不令外知者也言王者用心常常準平天下既知輕重審用於心無令耳目者所得此則天子之禮也

是故器成卒選，

則士知勝矣。徧知天下，審御機數，則獨行而無敵矣。所愛之國，而獨利之；所惡

之國，而獨害之；則令行禁止。是以聖王貴之。勝一而服百，則天下畏之矣；立少

而觀多，則天下懷之矣；

立亡國雖少而天下共觀之故共懷之

罰有罪，賞有功，則天下從之矣。故聚天下

之精財，論百工之銳器，春秋角試，以練精銳爲右。上也成器，不課不用；不試不藏。

兵器雖成不經課試則不用不藏

收天下之豪傑，有天下之駿雄，故舉之如飛鳥，動之如雷電，發之如

風雨，莫當其前，莫害其後，獨出獨入，莫敢禁圍。成功立事，必順於禮義。故不禮不勝天下，不義不勝人。故賢知之君，必立於勝地，故正天下，而莫之敢御也。

右爲兵之數

若夫曲制時舉，不失天時，

制雖委曲順天而舉不失天時

毋墮地利，其數多少，其要必出於計數。

墮空也天

之所覆空地謂山河陂澤所以營作而興利者也必計數其多少之要然後度材而用之

故凡攻伐之爲道也，計必先定於內，然後兵出乎境。

計未定於內，而兵出乎境，是則戰之自勝，攻之自毀也。

自勝於己其敗可知

是故張軍而不能戰，圍邑而不能攻，得地而不能實，三者見一焉，則可破毀也。故不明於敵人

之政，不能加_加也；不明於敵人之情，不能約_{誓約}也；不明於敵人之將，不先軍也；

之政，不能加_加也；不明於敵人之情，不能約_{誓約}也；不明於敵人之將，不先軍也；

不明於敵之士，不先陣也。是故以衆擊寡，以治擊亂，以富擊貧，以能擊不能，以

教卒練士，擊毆衆白徒。鳥合之衆，不練之卒。故十戰十勝，百戰百勝。故事無備，兵無主，卽不

早知；野不辟，地無吏，則無蓄積；官無常，下怨上，而器械不功；利堅朝無政，則賞罰

不明；賞罰不明，則民幸生。僥倖，偷生。故早知敵人如獨行。料敵操勝算入三軍之中，如入無人之境，故曰獨行。有蓄積，則久

而不匱；器械功，則伐而不費；賞罰明，則人不幸；人不幸，則勇士勸之。故兵也者，

審於地圖，謀十官。地圖謂敵國險易之形，軍之部署，十官必伍，什則有長，故曰十官，又須謀得其人也。曰：量蓄積，齊勇士，徧知天下，審御

機數，兵主之事也。故有風雨之行，故能不遠道里矣；行疾如風雨，故不以道里爲遠。有飛鳥之舉，故

不險山河矣；輕捷如飛鳥，故不以山河爲險。有雷電之戰，故能獨行而無敵矣；雷電天之威怒，故莫敢爲敵。有水旱之

改國救邑，有金城之守，故能定宗廟，育男女矣；有一體之治，故能出號

無所親私參於日；懼雷電之威，故風雨之行者，速也；飛鳥之舉者，輕也；雷電之戰者，士不齊也；

管子之研

卷二

四一

彼士不齊水旱之功者，野不收，耕不穫也。能令彼有水旱故不得使收穫金城之守者，用貨財，設耳目也。貨財所以

養敢死之士耳目所以聽鄰國之動靜令必知之一體之治者，去奇說，禁雕俗也。去譎誑之說禁淫偽之俗不遠道里，故能威絕域

之民；不險山河，故能服恃固之國，獨行無敵，故令行而禁止。故攻國救邑，不恃

權與之國，故所指必聽。雖有權與之國不顯而恃之權與謂權為輕與定宗廟，育男女，天下莫之能傷，然後可

以有國。制儀法，出號令，莫不嚮應，然後可以治民一衆矣。

右選陳

版法第七

選擇政要載之於版以為常法

經言七

凡將立事，立經國之事正彼天植，植德也天德天心也風雨無違，遠近高下，各得其嗣。司三經既飭也

君乃有國。天植風雨高下為三經三經既以飭整故君可以有國喜無以賞，怒無以殺。喜以賞，怒以殺，怨乃起，令乃

廢驟令不行，民心乃外。在外外之有徒，禍乃始牙。外叛有黨徒，禍由共生衆之所忿，置不能圖。忿衆

難犯則不可圖舉所美，必觀其所終；廢所惡，必計其所窮。慶勉敦敬以顯之，人有敦敬則慶勉以顯之富祿

有功以勸之，人有功則富貴以勸之爵貴有名以休之，賢者有名則爵貴以休之兼愛無遺，是謂君心。必先順

教，萬民鄉風。且慕利之，衆乃勝任。有功名之士既且慕得利衆自厲而勝任取人以己，成事以質。將欲取人必先審己才略

能用彼否實準的也將欲成事必先立其準的方善審用財，慎施報。察稱量，故用財不可以嗇，用力不可以苦。用財

嗇則費，用力苦則勞。民不足，令乃辱；民苦殃，令不行。施報不得，禍乃始昌；禍昌

不寤，民乃自圖。正法直度，罪殺不赦。殺僂必信，民畏而懼。武威既明，令不再行。

頓卒怠倦以辱之，罰罪宥過以懲之，殺僂犯禁以振之。植固不動，倚邪乃恐。執法植固

不動若頓倚而邪則法亂身危可恐倚革邪化，令往民移。能正倚化邪歸於正直則令往而民即移法天合德，天之資始無有私德象法無親，地之資生

無所私參於日月，日月無私耀佐於四時。當以春夏刑以秋冬悅在施有，將悅於下在施無令有衆在廢私，將欲齊衆在廢私召遠

在修近，

修近則遠者至

閉禍在除怨，

除怨則禍端閉

修長在乎任賢，

任賢則國祥長

高安在乎同利。

與下同利則高位安

加標點
附註釋
管子之研究卷三

幼官第八 幼始也陳從始
輔官齊政之法

經言八

若因夜虛守靜，人物則皇。言欲候氣聽聲以知吉凶，必因夜虛之時守其安靜，以聽候人物。此時人物則皇，暇故點凶之驗不妄。五和時節。土生數

和則君順時節而布政君服黃色，味甘味，聽宮聲。土王之時故服黃味，甘聽宮用土之物也。治和氣。土氣用五數，飲於黃后

之井。中央井也以倮獸之火爨。倮獸淺毛之獸藏溫濡。藏溫和濡緩之心所以助土氣行殿養。殿逐惡善養育佳善坦氣修通。坦平也

則其氣修通凡物開靜，形生理，常至命。凡土王之時所生之物，但開通安靜則其形自生，既循理之常則無殘盡於所賦之命也。尊賢授德，則帝身仁

行義，服忠用信，則王。審謀章禮，選士利械，則霸。定生處死，謹賢修伍，則衆。信賞

審罰，爵材祿能，則強。計凡付終。凡都數也付終謂財日月既終付之後人務本飭末，則富。明法審數，立常備

能。立五常備有才能之士則治。同異分官，則安。同異之職分官而治通之以道，畜之以惠，親之以仁，養之以

義，報之以德，結之以信，接之以禮，和之以樂，期之以事，攻之以官，發之以力，威

之以誠，一舉而上下得終，謂初會諸侯上下得終其終一以下九舉俱說九合諸侯之所致再舉而民無不從，三舉而地辟

散成，諸侯散其成約而朝於齊四舉而農佚粟十，農人佚樂粟得十全後役減省之故五舉而務輕金九，兵戰既息事務轉輕而金得九分一以供官也六

舉而絜知事變，七舉而外內為用，八舉而勝行威立，九舉而帝事成形。九本搏

大，人主之守也。九本所以搏擊強大故人主守之自九本以下管子但舉其目或有數在他篇但此書多散佚無得而知八分有職，卿相之守也。七官飾

勝，備威，將軍之守也。六紀審密，賢人之守也。五紀不解，庶人之守也。動而無不

從，靜而無不同。強勳弱必從強靜弱必同治亂之本三，卑尊之交四，富貧之終五，盛衰之紀六，安

危之機七，強弱之應八，存亡之數九。練之以散羣，備署，備猶曹也凡上之諸數既已精練然後散之於衆使備曹署著其名以司之

凡數財署。數謂國用之數使財者署殺僂以聚財，勸勉以選衆，使二分具本。使上之備署財署分知其事各具其名籍之本則財署知聚財備署

知選衆發善必審於密，執威必明於中。發善謂行賞執威謂行刑此居圖方中。幼官圖乃當時因時立政之法也管氏別五其圖謂之方圖而士位

中居肅寒也冬氣乘之故也春行冬政，肅。行秋政，雷。乘陽秋陰行夏政，闢。春既陽夏又陽陽氣獨并故掩閉十二地氣發，十

二日一代政因之或為節氣名目戒春事。十二小卯出耕。十二天氣下，賜與。十二義氣至，修門閭。十二

清明，發禁。十二始卯，合男女。十二中卯，十二下卯。三卯同事。八舉時節。木成數八木氣舉君則順

時節布政節君服青色，味酸味，聽角聲，治燥氣。春多風而旱故治燥數用八數。八亦為木成數飲於青后之井。東方

井。以羽獸之火爨。羽獸南方朱鳥用南方之火藏不忍。春主仁故所藏者不忍之心理行殿養，坦氣修通。凡物開靜形

生理。合內空周外。合聚於內出空於外強國為圈，弱國為屬。動而無不從，靜而無不同。舉發

以禮。強國舉發必富以禮時禮必得。時也禮也必得其宜和好不基，貴賤無司，事變日至。鄰國和好不基貴賤之位無司存如此事變件日無

寧居基賤此居於圖東方方外。夏行春政，風。春箕宿多風行冬政，落。寒氣蕭殺故凋落重則雨雹。其災重則雨雹

水寒所致行秋政，水。秋畢宿多霖雨十二小郢，至德。十二絕氣，下爵賞。十二中郢，賜與。十二中

絕，收聚。十二大暑至，盡善。十二中暑。十二小暑終。三暑同事。七舉時節。火成數七火氣舉君則順

時節布政君服赤色，味苦味，聽羽聲，治陽氣，用七數，飲於赤后之井，南方也以毛獸之

火爨，毛獸西方白虎藏薄純，盛陽之性失在奢縱故行篤厚，陽性寬和坦氣修通，凡物開靜形生

理。定府官，明名分，而審責於羣臣有司，則下不乘上，賤不乘貴。法立數得，而無

比周之民，則上尊而下卑，遠近不乖。此居於圖南方，方外。秋行夏政，葉，盛陽氣乘之

行春政，華，少陽氣乘之故行冬政，耗，盛陰肅殺十二期風至，戒秋事。十二小卯，薄百爵。

十二白露下，收聚。十二復理，賜與。十二始節，賦事。十二始卯，合男女。十二中卯。

十二下卯。三卯同事。九和時節，金成數九金氣和君服白色，味辛味，聽商聲，治濕氣，多秋

霖雨水用九數，飲於白后之井，西方以介蟲之火爨，介蟲北方玄武藏恭敬，金性廉潔行

搏銳，金性勁銳坦氣修通。凡物開靜形生理。問男女之畜，男女之畜有內外修鄉閭之什

伍，量委積之多寡，定府官之計數，養老弱而勿通，老少異糧故信利周而無私。此居

於圖西方方外。冬行秋政，霧陰霧行夏政，雷盛陽乘盛行春政，烝泄少陽乘陰十二

始寒，盡刑。十二小榆，賜予。十二中寒，收聚。十二中榆，大收。十二寒至，靜。十二大

寒之陰。十二大寒終。三寒同事。六行時節，水成數六水氣行君服黑色，味鹹，味聽徵聲，

治陰氣，不治則盛陰太過用六數，飲於黑后之井，北方以鱗獸之火爨，鱗獸東方青龍藏慈

厚，行薄純，冬物樸素故坦氣修通。凡物開靜形生理，器成於僂，冬行刑之時教行於鈔，未鈔

也冬為四時之末歲之將終動靜不記，行止無量，戒，不記無量皆所當戒審四時以別息，息生也四時生物各異出入

以兩易，出入既異又遊令明養生以解固，固謂護養也生既須養則物不可憐故曰解固審取予以總之，又恐所養過時故審

之一會諸侯令曰：非玄帝之命，毋有一日之師役。玄帝北方之帝齊桓初會命諸侯不使非時出師故令曰若非玄帝有命之時毋得有一日之師役

一日尙不可况多乎再會諸侯令曰：養孤老，食常疾，收孤寡。三會諸侯令曰：田租百取五，市

賦百取二，關賦百取一，毋乏耕織之器。四會諸侯令曰：修道路，借度量，一稱數，

借同也稱斤兩也數多少也

藪澤以時禁發之。五會諸侯令曰：修春夏秋冬夏之常祭，食謹天壤山

川之故祀，必以時。六會諸侯令曰：以爾壤生物，共玄官，玄官主禮天之官也請四輔，三公四輔所以助祭行禮

將以禮上帝。七會諸侯令曰：官處四體而無禮者，流之焉。莠命，處官位而四體無禮者謂之莠命而流放之莠命者

謂穢亂教命若莠之穢苗也

八會諸侯令曰：立四義而毋議者，尚之於玄官，聽於三公。四義謂無障谷無貯粟無易樹子無

以妾為妻諸侯能順命而無異議者則尚之于天子玄官聽三公之錫命

九會諸侯令曰：以爾封內之財物，國之所有，為幣。為幣禮九

會大命焉，出常至。上九會既出大令故天下諸侯常至千里之外，二千里之內，諸侯三年而朝，習命。因朝而習教命

二年，三卿使四輔。諸侯三卿使天子四輔以受節制也一年，正月朔日，令大夫來修，受命三公。習所受命於三公二

千里之外，三千里之內，諸侯五年而會至，習命。因會而至以習命三年，名卿請事。二年，大

夫通吉凶。十年，重適入，正禮義。重適謂承事也適諸侯之世子也五年，大夫請受變。禮所變更之教令也三千里之

外，諸侯世一至。置大夫以為延安。其國大夫則為置廷館每來於此以安之入共受命焉。入共國所有因以受命此居於

圖北方方外，必得文威武官習勝之。善勝敵必得文德之威武，之官與之練習士卒乃可。務時因勝之。時是也，務是因修不逆於理，乃

勝可終無方勝之。從始至終計出無方者勝幾也。謹行義勝之，理名實勝之。整齊名實不譌妄可勝。急時分勝之。敗敵所得之物

應受分者急分與之可勝。事察伐勝之。伐功行賞之事必察有功不令無功者妄受故可勝。行備具勝之。行師用兵必備攻戰之具。原無象勝之。奇計若神無象可原

本定獨威勝。用師之本定能獨威。定計財勝。先審定計謀財用。定聞知勝。聞知敵謀能審定之。定選士勝。精選士卒能審定之。定

制祿勝。制祿與有功能審定之。定方用勝。異方所用各有不同能審定之。定綸理勝。經綸之理能審定之。定死生勝，定成敗勝，定

依奇勝。所依奇策能審定之。定實虛勝，定盛衰勝。舉機誠要，則敵不量。發舉兵機誠得其要敵不能量。用利至誠，

則敵不校。用兵便利又能至誠敵不敢校。明名章實，則士死節。明忠義之名章功勞之實士則死節。奇舉發不意，則士歡用。

奇謀之舉發彼不意則士樂爲用。交物因方，則器械備。交實之物因方之有則器械備具。因能利備，則求必得。因彼所能所利而以備之則所求必得。執

務明本，則士不偷。執所營之務明所爲之本則士不偷。備具無常，無方應也。其所備具無有常者所以應敵無方。聽於鈔，故能聞未

極。鈔深遠也，所聽在於深遠故能聞於極理。視於新，故能見未形。未形者新事將起所視者在新故見未形也。思於濬，故能知未始。未始者事之深

淺者所思在深故知未始發於驚故能至無量發舉可驚故敵不能量動於昌故能得其寶舉動昌盛故敵懼而輸寶立於謀故能

實不可故也。其所建立皆用深謀故常堅實不復衰故器成教守則不遠道里器用完成教令堅守故欲往則至不憚道里之遠號審教施則

不險山河號令審悉教命施行則赴湯火而不顧豈險難於山河博一純固則獨行而無敵總博而一行純而固天下莫敵慎號審章則

其攻不待慎號令審旗章則攻者爭先而不顧後以相待權與明必勝則慈者勇權謀明昇必能勝敵能慈仁者乃致奮勇器無方則愚者

智器用無方應卒必備則愚者習而成智攻不守則拙者巧我攻既妙彼不能守則拙者亦巧數也動慎十號兵既數動必慎十號九章等此有數在他篇明

審九章飾習十器善習五官謹修三官必設常主計必先定軍之主將既必有常軍之計謀亦須先定求天

下之精材論百工之銳器器成角試否臧收天下之豪傑有天下之稱材材稱其用

說行若風雨發如雷電此居於圖方中旗物尚青木用事故尚青兵尚矛象春物之芒銳刑則交寒

害鈇其行刑戮則於初且夜盡之交其時尚寒主春人不得已而用刑故雖害而鈇禁按鈇鉗械人足也當作轄鈇器成不守器用既成則敵不能圍守經不知經法也用兵之法敵不能知教習

不著著明也我之教習敵不能明發不意其所舉發出敵不意經不知故莫之能圍發不意故莫之能應莫之

能應，故全勝而無害；莫之能害，故必勝而無敵。四機不守不知，不著不意，不明，不過九日，而

游兵驚軍，障塞所以防，守要路，不審，不過八日，而外賊得間。由守所由而，防守者，不慎，不過七日，而

內有讒謀。詭禁所以禁，讒常也，不修，不過六日，而竊盜者起。死亡不食，不過四日，而軍財

生敵。死亡者不享食，鬼神必怒，怒故軍財在敵。此居於圖東方方外，旗物尙赤火用事，故尙赤，兵尙戟象夏物，之森聳，刑則燒交

疆郊。其用刑則於疆，郊焚燒而交也。必明其一號令，不二，必明其將，必明其政，必明其士，四者備，則以治

擊亂，以成擊敗。數戰則士疲，數勝則君驕，驕君使疲民，則國危。至善不戰，其次

一之。大勝者積衆，勝無非義者焉，可以爲大勝。所以勝皆大義，故成大勝也。大勝無不勝也。此居

於圖南方方外，旗物尙白金用事，故尙白，兵尙劍象金性，之利，刑則紹味斷絕。其用刑則繼畫之，味斷絕而戰之也。始乎無

端，卒乎無窮。始乎無端，道也；卒乎無窮，德也。道不可量，德不可數。不可量，則衆

強不能圖；不可數，則爲詐不敢鄉。兩者備施，動靜有功。畜之以道，養之以德，畜

之以道，則民和；養之以德，則民合；和合故能習，習故能偕，偕習以悉，也盡莫之能

傷也。此居於圖西方方外，旗物尙黑，水用事故尙黑，兵尙脅盾，象時物之閉盾或擊之於脅故曰脅盾，刑則游仰灌

流。其用刑則游縱之所使仰藥死而既乃投之於灑流，察數而知治，審器而識勝，明謀而適勝，通德而天下定，定宗

廟，育男女，官四分，則可以立威行德，制法儀，出號令，至善之爲兵也，非地是求

也，罰人是君也。立義而加之以勝，至威而實之以德，守之而後修，勝心焚海內，

強勝之心可以焚灼于海內，民之所利立之，所害除之，則民人從。立爲六千里之侯，則大人從。九既

會之後天子加命立爲侯伯而各三千里四方相距六千里大人謂天子三公四輔也，使國君得其治，則人君從會。國君謂天下同盟諸侯，請命於天地，知

氣和，則生物從。謂郊祀天地神祇使之合德則四氣和可知故生物從之，計緩急之事，則危危而無難。緩急之事已有定計雖危其可危終無所難也

明於器械之利，則涉難而不變。察於先後之理，則兵出而不困。通於出入之度，

則深入而不危。審於動靜之務，則功得而無害。著於取與之分，則得地而不執。

執不愜 慎於號令之官，則舉事而有功。此居於圖北方方外。

幼官圖第九

中
方
本
圖
中
方
副
圖
東
方
本
圖
東
方
副
圖
南
方
本
圖
南
方
副
圖
西
方
本
圖
西
方
副
圖
北
方
本
圖
北
方
副
圖

經言九

若因處虛守靜，人物則皇。五和時節，君服黃色，味甘味，聽宮聲，治和氣，用五數，飲於黃后之井，以俛獸之火爨；藏溫濡，行殿養，坦氣修通。凡物開靜，形生理，常至命。尊賢授德，則帝。身仁行義，服忠用信，則王。審謀章禮，選士利械，則霸。定生處死，謹賢修伍，則衆。信賞審罰，爵材祿能，則強。計凡付終，務本節末，則富。明法審數，立常備能，則治。同異分官，則安。通之以道，畜之以惠，親之以仁，養之以義，報之以德，結之以信，接之以禮，和之以樂，期之以事，攻之以言，發之以力，威之

以誠：一舉而上下得終，再舉而民無不從，三舉而地辟財散，四舉而農佚粟十，五舉而務輕金九，六舉而絜知事變，七舉而內外爲用，八舉而勝行威立，九舉而帝事成形，九本搏大，人主之守也。八分有職，卿相之守也。十官飾勝備威，將軍之守也。六紀審密，賢人之守也。五紀不解，庶人之守也。動而無不從，靜而無不同。治亂之本三，卑尊之交四，富貧之終五，盛衰之紀六，安危之機七，強弱之應八，存亡之數九。練之以散羣，備署凡數財，署殺侈以聚財，勸勉以選衆，使二分具本，發善必審於密，執威必明於中。此居圖方中。

右中方本圖

必得文威武官習勝之，務時因勝之，終無方勝之，幾行義勝之，理名實勝之，急時分勝之，事察伐勝之，行備具勝之，原無象勝之，本定獨威勝，定計財勝，定知

聞勝，定選士勝，定制祿勝，定方用勝，定綸理勝，定死生勝，定成敗勝，定倚奇勝，定實虛勝，定盛衰勝。舉機誠要，則敵不量；用利至誠，則敵不校；明名章實，則士死節；奇舉發不意，則士歡用；交物因方，則器械備；因能利備，則求必得；執務明本，則士不偷；備具無常，無方應也。聽於鈔，故能聞無極；視於新，故能見未形；思於濬，故能知未始；發於驚，故能至無量；動於昌，故能得其寶；立於謀，故能實不可故也。器成教守，則不遠道里；號審教施，則不險山河；博一純固，則獨行而無敵；慎號審章，則其攻不待；權與明必勝，則慈者勇；器無方，則愚者智；攻不守，則拙者巧；數也。動慎十號，明審九章，飾習十器，善習五官，謹修三官，計必先定。求天下之精材，論百工之銳器，器成，角試否臧。收天下之豪傑，有天下之稱材，說行若風雨，發如雷電。此居於圖方中。

右中方副圖

春行冬政，肅行秋政，雷行夏政，則闢。十二地氣發，戒春事。十二小卯，出耕。十二天氣下，賜與。十二義氣至，修門闔。十二清明，發禁。十二始卯，合男女。十二中卯。十二小卯。三卯同事。八舉時節，君服青色，味酸味，聽角聲，治燥氣，用八數，飲於青后之井，以羽獸之火爨；藏不忍，行毆養，坦氣修通。凡物閉靜，形生理，合內空。周外強國爲圈，弱國爲屬。動而無不從，靜而無不同。舉發以禮，時禮必得。和好不基，貴賤無司，事變日至。此居於圖東方方外。

右東方本圖

旗物尙青，兵尙矛，刑則交寒害鈇。器成不守，經不知，教習不著，發不意。經不知，故莫之能圉；發不意，故莫之能應；莫之能應，故全勝而無害；莫之能圉，故必勝。

而無敵。四機不明，不過九日，而游兵驚軍。障塞不審，不過八日，而外賊得間。由守不慎，不過七日，而內有讒謀。讒禁不修，不過六日，而竊盜者起。死亡不食，不過四日，而軍財在敵。此居於圖東方方外。

右東方副圖

夏行春政，風行冬政，落重則雨雹。行秋政，水。十二小郢，至德。十二絕氣下，下爵賞。十二中郢，賜與。十二中絕，收聚。十二大暑至，盡善。十二中暑，十二小暑終。三暑同事。七舉時節，君服赤色，味苦味，聽羽聲，治陽氣，用七數，飲於赤后之井，以毛獸之火爨；藏薄純，行篤厚，坦氣修通。凡物開靜形生理。定府官，明名分，而審責於羣臣有司，則下不乘上，賤不乘貴。法立數得，而無比周之民，則上尊而下卑，遠近不乘。此居於圖南方方外。

右南方本圖

旗物尙赤，兵尙戟，刑則燒交疆郊。必明其一，必明其將，必明其政，必明其士，四者備，則以治擊亂，以成擊敗。數數敗則士疲，數勝則君驕，驕君使疲民，則危國。至善不戰，其次一之。大勝者，積衆勝而無非義者焉，可以爲大勝，大勝無不勝也。此居於圖南方方外。

右南方副圖

秋行夏政，葉行春政，華行冬政，耗十二期風至，戒秋事。十二小卯，薄百爵。十二白露下，收聚。十二復理，賜予。十二始前節，第賦事。十二始卯，合男女。十二中卯，十二下卯，三卯同事。九和時節，君服白色，味辛味，聽商聲，治濕氣，用九數，飲於白后之井，以介蟲之火爨，藏恭敬，行搏銳，坦氣修通。凡物開靜形生理，問男女。

之畜，修鄉閭之什伍，量委積之多寡，定府官之計數；養老弱而勿通，信利害而無私。此居於圖西方方外。

右西方本圖

旗物尙白，兵尙劍，刑則紹昧斷絕。始乎無端，卒乎無窮。始乎無端，道也；卒乎無窮，德也；道不可量，德不可數；不可量，則衆強不能圖；不可數，則爲詐不敢鄉；兩者備施，動靜有功。畜之以道，養之以德。畜之以道，則民和；養之以德，則民合；和合故能習，習故能偕；偕習以悉，莫之能傷也。此居於圖西方方外。

右西方副圖

冬行秋政，霧行夏政，雷行春政，烝泄。十二始寒，盡刑。十二小榆，賜予。十二中寒，收聚。十二中榆，大收。十二寒至，靜。十二大寒之陰，十二大寒終。三寒同事。六行

時節，君服黑色，味鹹味，聽徵聲，治陰氣，用六數，飲於黑后之井，以鱗獸之火爨；藏慈厚，行薄純，坦氣修通。凡物開靜，形生理，器成於侈，教行於鈔，動靜不記，行止無量，戒審四時以別息，異出入以兩易，明養生以解固，審取予以總之。一會諸侯令曰：非玄帝之命，毋有一日之師役。再會諸侯令曰：養孤老，食常疾，收孤寡。三會諸侯令曰：田租百取五，市賦百取二，關賦百取一，毋乏耕職之器。四會諸侯令曰：修道路，偕度量，一稱數，毋征，藪澤以時禁發之。五會諸侯令曰：修春秋，冬夏之常祭，食天壤山川之故祀，必以時。六會諸侯令曰：以爾壤生物，共玄官，請四輔，將以祀上帝。七會諸侯令曰：官處四體而無禮者，流之焉。莠命。八會諸侯令曰：立四義而毋議者，尙之於玄官，聽於三公。九會諸侯令曰：以爾封內之財物，國之所有，爲幣。九會大令焉。出常至千里之外，二千里之內，諸侯三年

而朝，習命二年，三卿使四輔。一年，正月朔日，令大夫來修，受命三公。二千里之外，三千里之內，諸侯五年而會，至習命三年，名卿請事。二年，大夫通吉凶。七年，重適入，正禮義。五年，大夫請變。三千里之外，諸侯世一至。置大夫以爲延安，入共受命焉。此居於圖北方方外。

右北方本圖

旗物尙黑，兵尙脅盾，刑則游，仰灌流。察數而知治，審器而識勝，明謀而適勝，通德而天下定。定宗廟，育男女，官四分，則可以立威行德，制法儀，出號令。至善之爲兵也，非地是求也，罰人是君也。立義而加之以勝，至威而實之以德，守之而後修，勝心焚海內。民之所利立之，所害除之，則民人從。立爲六千里之侯，則大人從。使國君得其治，則人民從。會請命於天地，知氣和，則生物從。計緩急之事。

則危危而無難。明於器械之利，則涉難而不變。察於先後之理，則兵出而不困。通於出入之度，則深入而不危。密於動靜之務，則功得而無害也。著於取與之分，則得地而不執。慎於號令之官，則舉事而有功。此居於圖北方方外。

右北方副圖

五輔第十

謂六與七體八經五務三度五者可以輔強國政也

外言一

古之聖王，所以取明名廣譽，厚功大業，顯於天下，不忘於後世，非得人者，未之嘗聞。暴主之所以失國家，危社稷，覆宗廟，滅於天下，非失人者，未之嘗聞。今有土之君，皆處欲安，動欲威，守欲固，大者欲王天下，小者欲霸諸侯，而不務得人；是以小者兵挫而地削，大者身死而國亡。故曰：人不可不務也，此天下之極也。

曰，然則得入之道，莫如利之；利之之道，莫如教之以政。故善爲政者，田疇墾而國邑實，朝廷閒而官府治，公法行而私曲止，倉廩實而囹圄空，賢人進而姦民退；其君子，上中正而下諂諛；其士民，貴武勇而賤得利；其庶人，好耕農而惡飲食；於是財用足而飲食薪菜饒。是故上必寬裕而有解舍，解放也
舍免也下必聽從而不敢怨。上下和同而有禮義，故處安而動威，戰勝而守固；是以一戰而正諸侯，不能爲政者，田疇荒而國邑虛，朝廷兇而官府亂，公法廢而私曲行，倉廩虛而囹圄實，賢人退而姦民進；其君子，上諂諛而下中正；其士民，貴得利而賤武勇；其庶人，好飲食而惡耕農；於是財用匱而食飲薪菜乏，上彌殘苟，苟當
作苛而無解舍，下愈覆鷲而不聽從。上下交引而不和同，故處不安而動不威，戰不勝而守不固。是以小者兵挫而國削，大者身死而國亡。故以此觀之，則政不可不慎也。德

有六興，義有七體，禮有八經，法有五務，權有三度。所謂六興者何？曰：辟田疇，利

壇宅，

壇堂

修樹藝，勸士民，勉稼穡，修牆屋，此謂厚其生。

上六者可以厚養其生

發伏利，輸帶積，

修道路，便關市，慎將宿，

將行也宿生也

此謂輸之以財。

上五者皆生財之術故曰輸財所以納財於民

導水潦，利陂溝，決

潘渚，潰泥滯，通鬱閉，慎津梁，此謂遺之以利。

上之六者所以遺利於民

薄徵斂，輕征賦，弛刑罰，赦

罪戾，宥小過，此謂寬其政。

上之五者所以寬裕其政

養長老，慈幼孤，恤鰥寡，問疾病，吊禍喪，此謂

匡其急。

上之五者所以救民之急

衣凍寒，食飢寒，匡貧窶，賑罷露，

賑救疲罷裸露之人

資乏絕，此謂賑其窮。

之上

五者所以賑民之窮乏

凡此六者，德之興也。六者既布，則民之所欲，無不得矣。夫民必得其所

欲，然後聽上聽上，然後政可善爲也。故曰：德不可不興也。曰：民知德矣，而未知

義，然後明行以導之。義有七體：七體者何？曰：孝悌慈惠以養親戚，恭敬忠信

以事君上，中正比宜以行禮節，整齊撙詘以辟刑僇，織齋省用以備飢饉，敦懷

純固以備禍亂；和協輯睦以備寇戎；凡此七者，義之體也。夫民必知義，然後中正，中正然後和調，和調乃能處安，處安然後動威，動威乃可以戰勝而守固。故曰：義不可不行也。曰：民知義矣，而未知禮。然後飾八經以導之禮。所謂八經者何？曰：上下有義，貴賤有分；長幼有等，貧富有度。凡此八者，禮之經也。故上下無義，則亂；貴賤無分，則爭；長幼無等，則倍；貧富無度，則失。上下亂，貴賤爭，長幼倍，貧富失，而國不亂者，未之嘗聞也。是故聖王飭此八禮，以導其民。八者各得其義，則爲人君者，中正而無私；爲人臣者，忠信而不黨；爲人父者，慈惠以教；爲人子者，孝悌以肅；爲人兄者，寬裕以誨；爲人弟者，比順以敬；爲人夫者，敦懷以固；爲人妻者，勸勉以貞。夫然，則下不倍上，臣不殺君，賤不踰貴，少不陵長，遠不間親，新不間舊，小不加大，淫不破義。凡此八者，禮之經也。夫人必知禮，然後恭敬；

恭敬，然後尊讓；尊讓，然後少長貴賤不相踰越；少長貴賤不相踰越，故亂不生，而患不作。故曰：禮不可不謹也。曰：民知禮矣，而未知務。然後布法以任力，任力有五務。五務者何？曰：君擇臣而任官，大夫任官辯事，官長任事守職，士修身功治攻材，庶人耕農樹藝。君擇臣而任官，則事不煩亂；大夫任官辯事，則舉措時；官長任事守職，則動作和；士修身功材，則賢良發；庶人耕農樹藝，則財用足。故曰：凡此五者，力之務也。夫民必知務，然後心一心一，然後意專；心一而意專，然後功足觀也。故曰：力不可不務也。曰：民知務矣，而未知權。然後考三度以動之。所謂三度者何？曰：上度之天祥，下度之地宜，中度之人順。此所謂三度。故曰：天時不祥，則有水旱；地道不宜，則有飢饉；人道不順，則有禍亂。此三者之來也。政召之曰：審時以舉事，以事動民，以民動國，以國動天下；天下動，然後功名可成也。

故民必知權，然後舉錯得；舉錯得，則民和輯；民和輯，則功名立矣。故曰：權不可不度也。故曰：五經既布，然後逐姦民，詰詐僞，屏讒慝，而毋聽淫辭，毋作淫巧。若民有淫行邪性，樹爲淫辭，作爲淫巧，以上詔君上，而下惑百姓，移國動衆以害民務者，其刑死流。大罪死小罪流故曰：凡人君之所以內失百姓，外失諸侯，兵挫而地削，名卑而國虧，社稷滅覆，身體危殆，非生於詔淫者，未之嘗聞也。何爲知其然也？曰：淫聲詔耳，淫觀詔目，耳目之所好，詔心，心之所好，傷民，民傷而身不危者，未之嘗聞也。曰：實墮虛墾，田疇修牆屋，則國家富；節飲食，擯衣服，則財用足；舉賢良，務功勞，布德惠，則賢人進；逐姦人，詰詐僞，去讒慝，則姦人止；修飢饉，救災害，賜罷露，則國家定。明王之務，在於強本事，去無用，然後民可使富。論賢人，用有能，而民可使治。薄稅斂，無苟於民，待以忠愛，而民可使親。三者霸王之事也。事

有本，而仁義其要也。今工以巧矣，而民不足以備用者，其悅在玩好。農以勞矣，而天下飢者，其悅在珍怪。方丈陳於前，女以巧矣，而天下寒者，其悅在文繡。是故博帶梨，梨割也。割博帶以就狹。大袂列，列大袂以從小。文繡染，刻鏤削，雕琢采，關幾稽察而不征，市鄣市鄣不失。

中置物處也。但爲知其數。或爲無用物。守法者必得而懲之，不使漏失也。

加標點
附註釋

管子之研究卷四

宙合第十一

古往今來曰宙也。所陳之道既
通往古又合來今無不苞羅也。

此篇自爲經傳語多深晦不自
解人必不能解解終不解頗怪

外言二

左操五音，右執五味。

第一舉目

懷繩與準鉤，多備規軸，減溜大成，是唯時德之節。

第二

舉目春采生，秋采斂，夏處陰，冬處陽。

第三舉目

大賢之德長。

或謂此句亦
屬第三舉目亦

明乃哲，哲乃明，奮

乃荅，明哲乃大行。

第四舉目

毒而無怒，怨而無言，欲而無謀。

第五舉目

大揆度儀，若覺臥，

若晦明，若敖之在堯也。

第六舉目

毋訪於佞，毋蓄於詔，毋育於凶，毋監於讒，不正廣

其荒。

第七舉目

不用其區區，鳥飛準繩。

第八舉目

譴充末衡，易政利民。

第九舉目

毋犯其凶，毋

邇其求，而遠其憂，高爲其居，危顛莫之救。

第十舉目

可淺可深，可浮可沈，可曲可直，

可言可默。第十一 舉目天不一時，地不利，人不一事，可正而視，定而履，深而迹。第十二 舉目

夫天地一險一易，若鼓之有桴，適擋則擊。天地萬物之橐，宙合有橐天地。第十三 舉目

左操五音，右執五味。此言君臣之分也。左陽君道 右陰臣道君出令佚，故立于左。君但出令故 佚左佚右勞臣

任力勞，故立於右。臣則任力故勞夫五音不同聲而調，此言君之所出令無妄也。五音雖有不同，樂師盡能

調之喻百度雖各有別君則盡能裁之故所出無妄而無所不順，順而令行政成。君出令皆順 奉之則政成五味不同物而能和，此言

臣之所任力無妄也。五味宰大天能和之百職臣定任之而無妄也而無所不得，得而力務財多。臣能任職得宜 務而財必多也故

君出令，正其國，而無濟其欲。君但求正其國 而無自濟其私一其愛，而無獨與是。王臣其愛宜一率上周之無所獨與則是愛下一毋獨與是也

王施而無私，則海內來賓矣。臣任力，同其忠，而無爭其利；不失其事，而無有其

名分；敬而無妒，則夫婦和勉矣。君失音，則風律必流；流則亂敗。臣離味，則百姓

不養。臣離味百職曠 故百姓不養百姓不養，則衆散亡。君臣各能其分，則國寧矣。故名之曰不德。

懷繩與準鉤，多備規軸，滅溜大成，是唯時德之節。夫繩，扶撥以爲正；準，壞險以

爲平；鉤，入枉而出直。繩所以扶撥不正使之正準所以毀壞險峻使之平鉤所以沈枉而取直制以舉賢之法此言聖君賢佐之制舉也。博而

不失，因以備能而無遺。班學既博則經或盡故無所失雖難鳴鶴豎無所不取皆有所長故能備之國猶是國也，民猶是民也，桀紂

以亂亡，湯武以治昌。章道以教，明法以期，民之興善也如此。湯武之功是也。武湯

之善教化明也人之朝善亦章明也多備規軸者，成軸也。規者正圓器軸者轉規大小悉須備故多備方上殿剛圓下柔和今用規者欲施恩引物也夫成軸之多也，其

處大也不究，其入小也不塞。究窮也大軸用大處小用小處因物施宜故有大小猶迹求履之憲也。迹者履之所出善者恩之所生憲法也擬迹而求履

法履法可得施恩而求善心善心可生也夫焉有不適善，以恩驅善故無不適適善，備也；倦也，是以無乏。德輕順貌既皆適善能備以恩爲善者輕順人君善

既備則何所乏哉則求者無不善也一倦者人之遷化也既備周而遷化常而變變而通通而復常矣天涓陽，無計量；地化生，無法涯。涓古育字天以陽氣育生萬物物生不可計量地以

陰氣化生萬物物之生化無有崖畔君之恩法天廣地厚所謂是而無非，非而無是。亦既行恩又須順物當順而是之不得有非當順而是之不得有是是非有必，交

來苟信，是以有不可先規之。是非既有必使二者俱來得以驗之是既信之有矣非則不可掩故先以恩義令息改也必有不可識慮之，然將

卒而不戒。

不可識謂其非謀慮伏意在不測或竟藏禍心故必有以防慮之如其事將終即必當陰備待之不可告戒於彼也

故聖人博聞多見，畜道以待物，物

至而對形，曲均存矣。

對配也物至矣以多少之恩配大小之形如此則均平皆在於恩而無遺失也

減，盡也；溜，發也；言徧環畢，莫不備

得，故曰：減溜大成。

減溜盡發君既均施以恩故物盡發於善亦既盡善君教不徧減順國之周無不備得

成功之術，必有巨獲。

功大成大大獲

必周於

德，審於時；時德之遇，事之會也；若合符然，故曰：是唯時德之節。

德既周時又審二者遇會若合符契則何功不成

春采生，秋采斂，夏處陰，冬處陽。此言聖人之動，靜，開，闔，誑，信，伸，涅，滯，濡，取，

與，之必因於時也。時則動，不時則靜，是以古之士，有意而未可陽也。故愁其治，

言含愁而藏之也。

有意濟世時亂方殷未可明論故曰理代之言陰愁而藏之

賢人之處亂世也，知道之不可行，則沈抑

以辟罰，靜默以倖免。辟之也，猶夏之就清，冬之就溫焉，可以無及於寒暑之蓄

矣，非為畏死而不忠也，夫強言以為僂，而功澤不加，

時非所言必致刑僂既遭刑律何功澤之加哉

進傷為人

君嚴之義，

臣進而遇人君因傷此益加其嚴酷也

退害為人臣者之生，

退而不遇害而人臣因此轉更偷生也

其為不利彌甚。

君殺諫臣則嚴

過臣死諫則害生上下傷不利彌甚

故退身不舍端，修業不息版。

版，版也。隱居獨善好學不倦。

以待清明。

賢者雖復退身終不舍其端操不息修業亦不息其版籍所以

俟清明之世

故微子不與於紂之難，而封於宋，以爲殷主，先祖不滅，後世不絕。故曰：大

賢之德長。

大賢之德業長久

明乃哲，哲乃明，奮乃荅，明哲乃大行。此言擅美主盛，自奮也。

以琅湯凌轢人，人之敗也。常自此。是故聖人著之簡策，傳以告後進。曰：奮，盛；荅，

落也。盛而不落者，未之有也。故有道者，不平其稱，不滿其量，不依其樂，不致其

度。爵尊則肅士，祿豐則務施。功大而不可伐，業明而不可矜。夫名實之相怨久矣，是

故絕而無交。

有名有實必爲人怨其來久矣所以絕四鄰之交杜賓客之好惡其名實之聞也

惠者知其不可兩守，乃取一焉，故安而

無憂。

名實但取其一故能安而無憂

毒而無怒。此言止忿速濟沒法也。

毒者陰爲賊害從而怒之彼知其所以行毒恐懼續赴其行毒之法沒而不用今不爲怒者所以止

此忿怒濟斷沒法也

怨而無言，言不可不慎也。言不周密，反傷其身。故曰：欲而無謀，言謀不

可以泄。謀泄蓄極。夫行忿速遂，沒法賊發，言輕謀泄，蓄必及於身。故曰：毒而無

怒，怨而無言，欲而無謀，大揆度儀，若覺臥，若晦明。

言人君材質雖不慧，但大揆度儀法有疑，則問之賢者，覺而臥，若從晦而視明，可以成大言。

淵色以自詰也，靜默以審慮，依賢可用也。

君有所未暗，當淵察其色，以自窮詰靜默其神，以審思慮，有所不暗，依賢以問之，故其爲可用也。

仁良既

明，通於可不利害之理，循發蒙也。

問於仁良其事，既明見利害之理，則通暗循而用之，其蒙自發明也。

故曰：若覺臥，若晦明，若

敖之在堯也。

敖，堯子丹朱慢而不恭，故曰敖。敖在堯時，雖凡下材，但以聖人在上，賢人在下，位動而履規矩，常自禮法，竟以改邪爲明，故賓虞朝讓德，羣后書曰：毋若丹朱敖。

毋訪於佞，言毋用

佞人也。用佞人則私多行，毋蓄於諂，言毋聽諂，聽諂則欺上，毋育於凶，言毋使

暴，使暴則傷民，毋監於讒，言毋聽讒，聽讒則失士，夫行私，欺上，傷民，失士，此四

者用，所以害君義，失正也。夫爲君上者，既失其義正，而倚以爲名譽，爲臣者，不

忠而邪，以趨爵祿，亂俗敗世，以偷安懷樂，雖廣其威，可損也。故曰：不正廣其荒，

是以古之人，阻其路，塞其遂，守而物修，故著之簡策，傳以告後世人曰：其爲怨

也深，是以威盡焉，不用其區區者，虛也。人而無良焉，故曰虛也。凡堅解而不動，

階隄而不行，其於時必失；失則廢而不濟。失植之正而不謬，不可賢也；植而無能，不可善也。所賢美於聖人者，以其與變隨化也。淵泉而不盡，微約而流施，是以德之流，潤澤均加於萬物。故曰：聖人參於天地，鳥飛準繩；此言大人之義也。

鳥飛準繩，曲以爲直，大人之義，權而合道。

夫鳥之飛也，不必正直，而還山集谷，曲則曲矣，而名繩焉，以爲鳥

起於北，意南而至於南；起於南，意北而至於北。苟大意得，不以小缺爲傷。故聖人美而著之，曰：千里之路，不可扶以繩；萬家之都，不可平以準。言大人之行，不必以先帝常義立之，謂賢。故爲上者之論其下也，不可以失此術也。此術，權道，讓也。充言心也。心欲忠，未衡言耳目也。耳目欲端，中正者，治之本也。耳司聽，聽必順聞。聞審，謂之聰。目司視，視必順見，見察，謂之明。心司慮，慮必順言，言得，謂之知。聰明以知則博，博而不悞，所以易治也政也。政易，民利，利乃勸，勸則告。告，當聽不

順，不審不聰；不審不聰則繆，視不察不明，不察不明則過，慮不得不知，不得不
知則昏，僂過以昏則憂，憂則所以伎苛，伎苛所以險政；政險民害，害乃怨，怨則
凶，故曰：讓充末衡，言易政利民也。毋犯其凶，言中正以蓄慎也。毋邇其求，言上
之敗常，貪於金玉馬女，而吝愛於粟米貨財也。厚藉斂於百姓，則萬民懟怨，遠
其憂，言上之亡其國也。常邇其樂，立優美，而外淫於馳騁田獵，內縱於美色淫
聲，下乃解怠惰失，百吏皆失其端，則煩亂以亡其國家矣。高爲其居，危顛莫之
救，此言尊高滿大而好矜人，以麗主盛處賢而自予雄也。言君主豪盛處己以賢自許以爲英雄也故盛必
失，而雄必敗。夫上既主盛處賢以操士民，國家煩亂，萬民心怨，此其必亡也。猶
自萬仞之山，播而入深淵，其死而振也必。故曰：毋邇其求，而遠其憂，高爲其居，
危顛莫之救也。可淺可深，可浮可沉，可曲可直，可言可默，此言指意要功之謂。

也。凡此淺深曲直諸事皆可詳言之。之指意要必得此然可以成功。天不一時，地不利，人不一事。是以著業不得不多，人

之名位不得不殊。方明者察於事，故不官也。主於物，而旁通於道。士方謂法術言法術通明之察於天地，知不可專一

故云不主一物功用無方旁通於道也。道也者，通乎無上，詳乎無窮，運乎諸生。諸物由道而生。是故辯於一言，察於

一治，攻於一事者，可以曲說，而不可以廣舉。寡能之人唯可示一曲之說，未足以廣苞。聖人由此知言之不

可兼也。故博爲之治，而計其意。知一言不可兼，舉言故博爲理衆言而復計度所言之意以告喻之也。知事之不可兼也，故名爲

之說，而況其功。又知一事不足以兼衆事，故每事皆立名而爲之說。又恐未明其功，故比况而曉告之。一言一事皆一曲也。歲有春夏秋冬，月有上下中旬，

日有朝暮，夜有昏晨，半星。星半見半隱。辰序各有其司。故曰：天下一時，山陵岑巖，淵泉

閔流，泉踰灑而不盡，薄承灑而不滿，高下肥磽，物有所宜。故曰：地不利，鄉有

俗，國有法，食飲不同味，衣服異采，世用器械規矩準繩稱量數度，品有所成。故

曰：人不一事。此各事之儀，其詳不可盡也。可正而視，言察美惡，審別良苦，不可

以不審，操分不雜，故政治不悔，定而履；言處其位，行其路，爲其事，則民守其職而不亂；故葆統而好終，深而迹；言明墨章書，道德有常，則後世人修理而不迷；

故名聲不息。夫天地一險一易，若鼓之有棹，棹當擗擋則擊，險易猶否泰，夫天地否泰應德而至，猶鼓之含響，應擊則鳴者也。

也。言苟有唱之，必有和之，和之不差，因以盡天地之道。景不爲曲物直，響不爲

惡聲美；是以聖人明乎物之性者，必以其類來也。惡聲往則惡響應，猶積善餘慶，積惡餘殃。故君子繩繩乎

慎其所先。天地萬物之橐也，天地如橐之盛物。宙合，有橐天地；有又也。宙合之道，教以先天地行善，故又橐天地也。天地苴，包

萬物，故曰萬物之橐。宙合之意，上通於天之上，下泉於地之下，外出於四海之

外，合絡天地以爲一裹；散之至於無間，不可名而山，山當止，是大之無外，小之無

內，故曰有橐天地，其義不傳。苟非其人，道不虛行，故其義不妄傳。一典品之不極，一薄然而典品無治也。

典常也。宙合之道，專一而能常行，則不有窮若乃輕薄不能崇重，則此道或幾乎息矣。常品之人不重理。多內則富，時出則當，而聖人之道，貴富以當。奚

謂當本乎無妄之治，運乎無方之事，應變不失之爲當，變無不至，無有應當，本錯不敢忿。當謂行當以當功當功所以錯而不用者則以變不至也故雖不用物不敢忿怒也故言而名之曰宙合。尋古責言之立名名曰宙合也

樞言第十二

樞者居中以運外動而不窮者也言則慮心而發口變而無主者也其用若樞故曰樞言

外言三

管子曰：道之在天者，日也；

日者萬物由之以顯功莫大焉故謂之道

其在人者，心也。

心者萬物由之以慮萬理由之以斷云爲莫大焉故謂之道

故曰：有氣則生，無氣即死，生者以其氣，有名則治，無名則亂，治者以其名。樞言曰：愛之，利之，益之，安之，四者道之出，帝王者用之，而天下治矣。帝王者，審所先，所後。先民與地，則得矣；先貴與驕，則失矣。是故先王慎貴，在所先所後。人主不可以不慎貴，不可以不慎民，不可以不慎富。慎貴在舉賢，慎民在置官，慎富在務地。故人主之卑尊輕重，在此三者，不可不慎。國有寶，有器，有用，城郭險阻，蓄

藏寶也。聖智器也。珠玉末用也。先王重其寶器，而輕其末用，故能為天下生而

不死者二。器寶立而不立者四。惡欲怒喜也者，怒也者，惡也者，欲也者，天下之敗也；

而賢者寶之為善者非善也。珠非玉善故善無以為也。故先王貴善。貴善王主積於

民。廣人霸主積於將戰士。卒奮衰主積於貴人。多貴亡主積於婦女珠玉。故先

王慎其所積。疾之疾之！萬物之師也。為之為之！萬物之時也。強之強之！萬物之

指也。凡國有三制：有制人者，有為人之所制者，有不能制人，人亦不能制者。何

以知其然？德盛義尊，而不好加名於人。加名於人人眾兵強，而不以其國造難生

患。患難於人者天下有大事，而好以其國後。後起勝如此者，制人者也。在下人者德不盛，

義不尊，而好加名於人；人不眾，兵不強，而好以其國造難生患，恃與國，幸名利；

特黨與之國，又不為推讓每輒幸其名利如此者，人之所制也。陵人者人人進亦進，人退亦退，人勞亦勞，人佚

亦佚，進退勞佚，與人相胥；胥視也，常視人與之俱進退勞佚也。如此者，不能制人，人亦不能制也。愛人甚，

而不能利也；愛甚不利，生其怨心。憎人甚，而不能害也；憎甚不害，生其賊心。故聖人貴當，愛必利，憎必害。貴周，深密

周者，不出於口，不見於色，一龍一蛇，一則爲龍一則爲蛇，喻人行藏。一日五化，之謂周。故先王不以

一過二，以少喻多，衆所驚也。先王不獨舉，不擅功。先王不約束，不結紐。約束則解，結紐則絕，

故親不在約束結紐，相親從心生。先王不貨交，貨交則人心有親疎。不列地，列地則人心有向背。以爲天下，天下

不可改也，親疏向背是其改也，改爲分別。而可以鞭筆使也，若乃不改而以鞭筆威之，則無思不服。時也，利也，出爲之也，先王有所出爲。

必上得天時，下盡地利。餘目不明，餘耳不聰，苟非時利，雖目視有餘，不用其明耳聽有餘，不用其聰也。是以能繼天子之容，時利而已。官職

亦然，亦時也。時者得天，義者得人，義即利也。既時且義，故能得天與人。先王不以勇猛

爲邊境，則邊境安；邊境安，則鄰國親；鄰國親，則舉當矣。人故相憎也，人之心悍，

故爲之法；法出於禮，禮出於治。治，禮道也。萬物待治禮而後定。凡萬物，陰陽兩

生而參視。先王因其參而慎其所入所出。以卑爲卑，卑不可得；以尊爲尊，尊不可得。桀、舜是也。先王之所以最重也。得之必生，失之必死者，何也？唯無得之。堯、舜、禹、湯、文武孝已，斯待以成，天下必待以生，故先王重之。一日不食，比歲歉；三日不食，比歲飢；五日不食，比歲荒；七日不食，無國土；十日不食，無儔類，盡死矣。先王貴誠信，誠信者，天下之結也。結天下之心賢大夫不恃宗至，士不恃外權，坦坦之利不以功，坦坦之備不爲用。故存國家，定社稷，在卒謀之間耳。聖人用其心，沌沌乎博而圓，豚豚乎莫得其門，紛紛乎若亂絲，遺遺乎若有從治。故曰：欲知者知之，欲利者利之，欲勇者勇之，欲貴者貴之。彼欲貴，我貴之，人謂我有禮；彼欲勇，我勇之，人謂我恭；彼欲利，我利之，人謂我仁；彼欲知，我知之，人謂我慤。戒之！戒之！微而異之，動作必思之，無令人識之，卒來者必備之。信之者，仁也；不可欺

者智也；既智且仁，是謂成人。賤固事貴，不肖固事賢。貴之所以能成其貴者，以其貴而事賤也；賢之所以能成其賢者，以其賢而事不肖也。惡者，美之充也；卑者，尊之充也；賤者，貴之充也。故先王貴之，天以時使，地以材使，人以德使，鬼神以祥使，禽獸以力使。所謂德者，先之之謂也。故德莫如先，應適莫如後。先王用一陰二陽者，霸；盡以陽者，王；以一陽二陰者，削；盡以陰者，亡。量之不以少多，稱之不以輕重，度之不以短長，不審此三者，不可舉大事。能戒乎？能敕乎？能隱而伏乎？能而稷乎？能而麥乎？而當春不生而夏無得乎？衆人之用其心也：愛者，憎之始也；德者，怨之本也；唯賢者不然。先王事以合交，德以合人；二者不合，則無成矣，無親矣。凡國之亡也，以其長者也；人之自失也，以其所長者也。故善遊者死於梁池，善射者死於中野。命屬於食，治屬於事，無善事而有善治者，自古及

今未嘗之有也。衆勝寡，疾勝徐，勇勝怯，智勝愚，善勝惡，有義勝無義，有天道勝無天道，凡此七勝者，貴衆用之終身者，衆矣。人主好佚欲，亡其身，失其國者，殆；其德不足以懷其民者，殆；明其刑而賤其士者，殆；諸候假之威久而不知極已者，殆；身彌老不知敬其適子者，殆；藏積陳朽腐不以與人者，殆。凡人之名三：有治也者，有馳也者，有事也者，事之名二：正之，察之；五者近，而天下治矣。名正則治，名倚則亂，無名則死，故先王貴名。先王取天下，遠者以禮，近者以體。體禮者，所以取天下；遠近者，所以殊天下之際。日益之而患少者，惟忠；日損之而患多者，惟欲；多忠多欲，智也；爲人臣者之廣道也。爲人臣者，非有功勞於國也，家富而國貧，爲人臣者之大罪也。爲人臣者，非有功勞於國也，爵尊而主卑，爲人臣者之大罪也。無功勞於國而富貴者，其唯尙賢乎！衆人之用其心也，愛者憎之。

始也，德者怨之本也。愛盡生憎，德竭生怨。其事親也，妻子具，則孝衰矣；其事君也，有好業，家室富足，則行衰矣；爵祿滿，則忠衰矣；唯賢者不然，故先王不滿也。人主操逆，人臣操順。先王重榮辱，榮辱在爲。天下無私愛也，無私憎也；爲善者有福，爲不善者有禍，禍福在爲。故先王重爲。明賞不費，明刑不暴；賞罰明，則德之至者也。故先王貴明天道。大而帝王者，用愛惡；愛惡，天下可秘；愛惡重閉，必固。釜滿鼓，則人概之；人滿，則天概之；故先王不滿也。先王之書，心之敬執也；而衆人不知也。故有事，事也；毋事，亦事也；吾畏事，不欲爲事；吾畏言，不欲爲言；故行年六十而老吃也。

加標點
附註釋
管子之研究卷五

八觀第十三

外言四

大城不可以不完，郭周不可以外通，里域不可以橫通，閭閻不可以毋闔，宮垣
關閉不可以不修。故大城不完，則亂賊之人謀；郭周外通，則姦遁踰越者作；里
域橫通，則攘奪竊盜者不止；閭閻無闔，外內交通，則男女無別，宮垣不備，關閉
不固，雖有良貨，不能守也。故形勢不得爲非，則姦邪之人慙；憲禁罰威嚴，則簡
慢之人整齊；憲令著明，則蠻夷之人不敢犯；賞慶信必，則有功者勸；教訓習俗
者衆，則君民化變而不自知也。是故明君在上位，刑省罰寡，非可刑而不刑，非
可罪而不罪也。明君者，閉其門，塞其塗，弇其迹，使民無由接於淫非之地。

既閉
出非

之門又塞生過之塗成罪之迹莫不掩匿如此則自然端直欲接淫非之地其路無由也

是以民之道正行善也，若性然，故罪罰寡而民以治

矣。

行其田野，視其耕芸，計其農事，而飢飽之國可以知也。其耕之不深，芸之不謹，

地宜不任，草田多穢，耕者不必肥，荒者其必饒，以人猥計其野。

猥衆也以人衆之多少計其野之廣狹也故云

草田多而辟田少者，雖不水旱，飢國之野也。若是而民寡，則不足以守其地；若是而民衆，則國貧民飢，以此遇水旱，則衆散而不收。彼民不足以守者，其城不固。民飢者，不可以使戰，衆散而不收，則國爲丘墟。故曰：有地君國而不務耕芸，寄生之君也。故曰：行其田野，視其耕芸，計其農事，而飢飽之國可知也。

行其山澤，觀其桑麻，計其六畜之產，而貧富之國可知也。夫山澤廣大，則草木易多也；壤地肥饒，則桑麻易植也；薦草多衍，則六畜易繁也。

藹茂卓也

山澤雖廣，草

木毋禁；壤地雖肥，桑麻毋數；薦草雖多，六畜有征；征賦閉貨之門也。無貨可出若閉門然故曰，

時貨不遂，時貨謂穀帛畜產也金玉雖多，謂之貧國也。故曰：行其山澤，觀其桑麻，計其六畜

之產，而貧富之國可知也。

入國邑，視其室，觀車馬衣服，而侈儉之國可知也。夫國城大而田野淺狹者，其野不足以養其民。城域大而人民寡者，其民不足以守其城。宮營大而室屋寡者，其室不足以實其宮。室屋衆而人徒寡者，其人不足以處其室。囷倉寡而臺榭繁者，其藏不足以共其費。故曰：主上無積而宮室美，氓家無積而衣服修，乘車者飾觀望，步行者雜文采，本資少而末用多者，侈國之俗也。國侈，則費用費，則民貧；民貧，則姦智生；姦智生，則邪巧作。故姦邪之所生，生於匱不足；匱不足之所生，生於侈；侈之所生，生於毋度。故曰：審度量，節衣服，儉財用，禁侈泰，爲

國之急也。不通於若計者，若計謂審度量以下不可使用國。故曰：入國邑，視宮室，觀車馬衣服，而侈儉之國可知也。

課凶饑，計師役，視臺榭，量國費，而實虛之國可知也。凡田野萬家之衆，可食之地，方五十里，可以爲足矣。萬家以下，則就山澤可矣。萬家以下其人少，可萬家以上，則

去山澤可矣。彼野悉辟，而民無積者，國地小而食地淺也。田半墾而民有餘食，而粟米多者，國地大而食地博也。國地大而野不辟者，君好貨而臣好利者也。

辟地廣而民不足者，上賦重流其藏者也。上賦重則人藏流散故曰：粟行於三百里，賦重則粟賤故人遠行而

糶之或遠人來糶也

則國無一年之積。粟行於四百里，則國無二年之積。粟行於五百里，則

衆有飢色。其稼亡三之一者，命曰小凶。三分常稼而亡其一時有小凶災小凶三年而大凶。大凶，則

衆有大遺苞矣。時既大凶無復積蓄雖相振濟仰苞裹升斗以相遺也什一之師，什三無事，則稼亡三之一。師法也十一而稅周禮之

通法今乃十三而稅無事於魯祿亡三之一也

祿亡三之一，而非有故蓋積也，則道有損瘠矣。

既已亡三之一，又無故積，則道行之人有毀損瘠者也。

什一之師，三年不解，非有餘食也，則民有鬻子矣。

既師十三年而不解，此當有餘食而不餘，則以遇歲凶故也，所以人有鬻子者矣。

故

曰，山林雖近，草木雖美，宮室必有度，禁發必有時，是何也？曰，大木不可獨伐也，

大木不可獨舉也，大木不可獨運也，大木不可加之薄牆之上。

凡此必資衆力，則妨農事矣，故宮室須有度，禁發須

時有故曰，山林雖廣，草木雖美，禁發必有時，國雖充盈，金玉雖多，宮室必有度，江

海雖廣，池澤雖博，魚鼈雖多，罔罟必有正。大小正船網不可一財而成也，非私草

木，愛魚鼈也；惡廢民於生穀也。故曰，先王之禁山澤之作者，博民於生穀也。彼

民非穀不食，穀非地不生，地非民不動，民非作力，毋以致財。天下之所生，生於

用力；用力之所生，生於勞身。是故主上用財毋已，是民用力毋休也。故曰，臺榭

相望者，上下相怨也。民無餘積者，其禁不必止。

民迫飢寒爲盜，賊禁不能止。

衆有遺苞者，其戰不

必勝。

戰士則力
屈戰不能勝

道有損瘠者，其守必不固。故令不必行，禁不必止，戰不必勝，守不

必固，則危亡隨其後矣。故曰：課凶飢，計師役，觀臺榭，量國費，實虛之國可知也。

入州里，觀習俗，聽民之所以化其上，而治亂之國可知也。州里不鬲，無限閭閻

不設，出入無時，早晏不禁，則攘奪竊盜，攻擊殘賊之民，毋自勝矣。食谷水，巷鑿

井，塲圃接，樹木茂，宮牆毀壞，門戶不閉，外內交通，則男女之別毋自正矣。鄉無

長遊，什游里無士舍，里尉時無會同，鄉里每時常有會
同所以結恩好也喪蒸不聚，蒸冬祭也冬
祭時有聚會禁罰不嚴，則

齒長輯睦，毋自生矣。故昏禮不謹，則民不修廉；論賢不鄉舉，則士不及行；貨財

行於國，則法令毀於官；請謁得於上，則黨與成於下；鄉官無法制，百姓羣徒不

從；此亡國弑君之所自生也。故曰：入州里，觀習俗，聽民之所以化其上者，而治

亂之國可知也。

入朝廷，觀左右，本求朝之臣，謂原本尋求朝之得失論上下之所貴賤者，而強弱之國可知也。

功多爲上，祿賞爲下，則積勞之臣，不務盡力。功多居衆上而行祿賞反在衆下則積勞之臣不務盡力治行爲上，爵列

爲下，則豪傑材臣，不務竭能，便辟左右，不論功能，而有爵祿，則百姓疾怨，非上

賤爵輕祿，金玉貨財，商賈之人，不論志行而有爵祿也，則上令輕，法制毀，權重

之人，不論才能而得尊位，則民倍本行而求外勢，彼積勞之人，不務盡力，則兵

士不戰矣。豪傑材人，不務竭能，則內治不別矣。百姓疾怨，非上，賤爵輕祿，則上

無以勸衆矣。上令輕，法制毀，則君無以使臣，臣無以事君矣。民倍本行而求外

勢，則國之情僞，竭在敵國矣。竭盡也。民倍本求外則國之情僞盡在敵國矣。故曰：入朝廷，觀左右，本求朝之臣，

論上下之所貴賤者，而強弱之國可知也。

置法出令，臨衆用民，計其威嚴寬惠，行於其民與不行於其民，可知也。法虛立

而害疎遠，

立法但害疎遠而不
及親近是謂虛立

令一布而不聽者存，

不聽者存
是令不行

賤爵祿而無功者富，

無功者
富則有

功者

然則衆必輕令而上位危。故曰：良田不在戰士，三年而兵弱。

良田不實於
戰士則兵弱

賞罰

不信，五年而破。上賣官爵，十年而亡。倍人倫而禽獸行，十年而滅。戰不勝，弱也。

地四削入諸侯，破也。離本國，徙都邑，亡也。有者異姓，滅也。

異姓存其
國謂之滅

故曰：置法出

令，臨衆用民，計威嚴寬惠而行於其民，不行於其民可知也。

計敵與，量上意，察國本，觀民產之所有餘不足，而存亡之國可知也。敵國強而

與國弱，諫臣死而諛臣尊，私情行而公法毀。然則與國不恃其親，而敵國不畏

其強；豪傑不安其位，而積勞之人不懷其祿。悅商販而不務本貨，則民偷處而

不事積聚。豪傑不安其位，則良臣出；積勞之人不懷其祿，則兵士不用；民偷處

而不事積聚，則困倉空虛。如是而君不爲變，然則攘奪竊盜殘賊進取之人起

矣。內者廷無良臣，兵士不用，困倉空虛；而外有強敵之憂，則國居而自毀矣。而坐
待亡之意故曰：計敵與，量上意，察國本，觀民產之所有餘不足，而存亡之國可知也。

——故以此八者，觀人主之國，而人主無所匿其情矣。

法禁第十四

外言五

法制不議，則民不相私；議當讀假借字也。假者傾也。邪也。言法制平正不傾，則民不相私。刑殺毋赦，則民不偷於爲善；有過必誅，則善

惡明故不爲苟且之善。爵祿毋假，則下不亂其上；爵必有德祿必有功不妄假人則人知君我者必賢德故不亂於上。此三者藏於官，則爲法；

施於國，則成俗；其餘不彊而治矣。君壹置其儀，則百官守其法；上明陳其制，則下皆會其度矣。君之置其儀也不一，則下之倍法而立私理者必多矣。是以人用其私，廢上之制，而道其所聞。故下與官列法，而上與君分威；國家之危，必自

此始矣。

下謂庶人上謂
權臣列分裂也

昔者聖王之治其民也，不然廢上之法制者，必負也。

以恥財

厚博惠以私親於民者，正經而自正矣。

臣厚財而作福則正禮
經以示之其人自正矣

亂國之道，易國之常，賜

賞恣於己者，聖王之禁也。

臣僭君行賞
賜故須禁

聖王既歿，受之者衰。

嗣君

君人而不能知立

君之道，以爲國本，則大臣之贅下而射人心者必多矣。

越職行恩曰贅君既失德則大臣
必越職行恩於下以邀射人心

君

不能審立其法以爲下制，則百姓之立私理而徑於利者必衆矣。昔者聖王之

治人也，不貴其人博學也，欲其人之和同以聽令也。秦誓曰：『紂有臣億萬人，

亦有億萬心，予有臣三千而一心。』故紂以億萬之心亡，武王以一心存。故有

國之君，苟不能動人心，一國威，齊士義，通上之治以爲下法，則雖有廣地衆民，

猶不能以爲安也。君失其道，則大臣比權重，與權重者相比以相舉於國，小臣必循利以

相就也。故舉國之士以爲亡黨，爲私亡之黨

行公道以爲私惠，費公以樹私

進則相推於君，退

則相譽於民，各便其身，而忘社稷，以廣其居，聚徒威羣，上以蔽君，下以索民，此皆弱君亂國之道也。故國之危也，擅國權以深索於民者，聖王之禁也。其身無任於上者，聖王之禁也。進則受祿於君，退則藏祿於室，毋事治職，但力事屬私；盡力屬意於私王官私，君事去；非其人而人私行者，聖王之禁也。臣既非其人故其人但爲私行所以禁之修行則不

以親爲本，孝不治事則不以官爲主，公不舉無能，進無功者，聖王之禁也。交人則以

爲已賜，舉人則以爲已勞，仕人則與分其祿者，聖王之禁也。交於利通，而獲於

貧窮；臣所與交通者皆貨利末業則農桑廢故獲於貧窮輕取於其民，而重致於其君；下取於人輕然不難上致於君儻飾成重削上以附下，枉

法以求於民者，削上附用附下成恩枉君公法求民私悅聖王之禁也。用不稱其人，家富於其列，其祿甚寡，

而資財甚多者，聖王之禁也。拂世以爲行，非上以爲名，常反上之法制，以成羣

於國者，聖王之禁也。飾於貧窮，而發於勤勞，權於貧賤，均言爲作之勢身無職事，家無常

姓，列上下之間，議言爲民者，聖王之禁也。姓生也身既無職事家又無常生自列於上下之間其有言騰每輒爲人以求名譽非純粹之道故聖王禁止壺士

以爲亡資，修田以爲亡本。每以破貧士以爲亡去之資又修營田業爲亡去之本則生之養私不死。既有所備預則私養其士雖亡而不死也然

後失矯，以深與上爲市者。自恃其備然後君失必矯其有不從則示以去就之形而要之故曰與上爲市聖王之禁也。審飾小節以示

民。沽名釣譽時言大事以動上。大言欺君遠交以踰羣，假爵以臨朝者。遠交四鄰以擾羣黨虛假高爵威臨本朝聖王

之禁也。卑身雜處。不簡儔類隱行辟倚。隱僻其行以避所依側入迎遠。側身而入國挺出而迎遠遁上而遁民者。卑身

雜處所以遁上隱行僻倚所以遁民聖王之禁也。詭俗異禮，大言法行。大爲言譽以爲法使人遵行也難其所爲，而高自錯者，

聖王之禁也。守委閒居，博分以致衆。守其委積以閒居博分其財以致衆勤身遂行，說人以貨財。勤勞其身以遂其行施其

貨財以悅於人濟人以買譽，其身甚靜，而使人求者。靜而多財故人求之聖王之禁也。行辟而堅，言詭

而辯，術非而博，順惡而澤者。順習惡事善潤飾之令有光澤聖王之禁也。以朋黨爲友，以蔽惡爲仁，

以數變爲智，以重斂爲忠，以遂忿爲勇者，聖王之禁也。固國之本，其身務往於

上，深附於諸侯者，每國自有其本臣無境外之交今雖身務歸於上而心有異托外深附於諸侯聖王之禁也。聖王之身，治世之時，德

行必有所是，道義必有所明，故士莫敢詭俗異禮，以自見於國，莫敢布惠緩行，

修上下之交，以和親於民；從容養民謂之緩行故莫敢超等踰官，漁利蘇功，以取順於君。詳節

以鈞君利謂之漁利因少權多謂之蘇功聖王之治民也，進則使無由得其所利，退則使無由避其所害，必

使反乎安其位，樂其羣，務其職，榮其名，而後止矣。故踰其官而離其羣者，必使

有害；不能其事而失其職者，必使有恥。是故聖王之教民也，以仁錯之，以恥使

之，修其能，致其所成而止。故曰：絕而定，靜而安，安而尊，舉錯而不變者，聖王之

道也。

重令第十五

外言六

凡君宋本作右
右有也國之重器，莫重於令。令重則君尊，君尊則國安。令輕則君卑，君卑

則國危。故安國在乎尊君，尊君在乎行令，行令在乎嚴罰。罰嚴，令行，則百吏皆恐；罰不嚴，令不行，則百吏皆喜。故明君察於治民之本，本莫要於令。故曰：虧令者死，益令者死，不行令者死，留令者死，不從令者死。五者死而無赦，惟令是視。故曰：令重而下恐，爲上者不明，令出雖自上，而論可與不可者在下。不明之君雖日出
令至於可否必與

下論而後定如此者
臣反制君何令之爲夫倍上令以爲威，則行恣於己以爲私，百吏奚不喜之有且夫令

出雖自上，而論可與不可者在下，是威下繫於民也。威下繫於民，而求上之毋危，不可得也。令出而留者無罪，則是教民不敬也。令出而不行者毋罪，行之者有罪，是皆教民不聽也。令出而論可與不可者在官，是威下分也。益增損虧者毋罪，則是教民邪途也。如此，則巧佞之人，將以此成私爲交；比周之人，將以此

阿黨取與；貪利之人，將以此收貨聚財；懦弱之人，將以此阿貴事富；便辟伐矜之人，將以此買譽成名。故令一出，示民邪途五衢，五上達而求上之毋危，下之毋亂，不可得也。菽粟不足，末生不禁，民必有饑餓之色，而工以雕文刻鏤相穉也，謂之逆。布帛不足，衣服毋度，民必有凍傷之傷，而女以美衣錦繡綦組相穉也，謂之逆。萬乘藏兵之國，卒不能野戰應敵，社稷必有危亡之患，而士以毋分役相穉也，謂之逆。爵人不論能，祿人不論功，則士無爲行制死節，而羣臣必通外請謁，取權行道，事便辟以富貴，爲榮華以相穉也，謂之逆。朝有經臣，國有經俗，民有經產。也經常何謂朝之經臣？察身能而受官，不誣於上；謹於法令以治，不阿黨；竭能盡力而不尙得，犯難離患而不辭死，受祿不過其功，服位不侈其能，不以毋實虛受者，朝之經臣也。何謂國之經俗？所好惡不違於上，所貴賤不逆於

令毋上拂之事，毋下比之說，毋侈泰之養，毋踰等之服，謹於鄉里之行，而不逆於本朝之事者，國之經俗也。何謂民之經產？畜長樹藝，務時殖穀，力農墾草，禁止末事者，民之經產也。故曰：朝不貴經臣，則便辟得進，毋功虛取，奸邪得行，毋能上通，國不服經俗，則臣下不順，而上令難行，民不務經產，則倉廩空虛，財用不足，便辟得進，毋功虛取，奸邪得行，毋能上通，則大臣不和，臣下不順，上令難行，則應難不捷。倉廩空虛，財用不足，則國毋以固守。三者見一焉，則敵國制之矣。故國不虛重，兵不虛勝，民不虛用，令不虛行。凡國之重也，必待兵之勝也，而國乃重。凡兵之勝也，必待民之用也，而兵乃勝。凡民之用也，必待令之行也，而民乃用。凡令之行也，必待近者之勝也，而令乃行。先勝服近習令乃行故禁不行於親貴，罰不行於便辟，法禁不誅於嚴重，而害於疏遠，慶賞不施於卑賤，二三而求令之

必行，不可得也。能不通於官，受祿賞不當於功，號令逆於民心，動靜詭於時變，有功不必賞，有罪不必誅，令焉不必行，禁焉不必止，在上位無以使下，而求民之必用，不可得也。將帥不嚴威，民心不專一，陳士不死制，卒士不輕敵，而求兵之必勝，不可得也。內守不能完，外攻不能服，野戰不能制敵，侵伐不能威四鄰，而求國之重，不可得也。德不加於弱小，威不信於強大，征伐不能服天下，而求霸諸侯，不可得也。威有與兩立，兵有與分爭，德不能懷威國，令不能一諸侯，而求王天下，不可得也。地大，國富人衆，兵強，此霸王之本也；然而與危亡爲隣矣。天道之數，人心之變。天道數終人心變，易則與危亡爲鄰。天道之數，數又爲速。至則反，盛則衰。人心之變，有餘則驕，驕則緩怠。夫驕者，驕諸侯；驕諸侯者，諸侯失于外；緩怠者，民亂於內。諸侯失於外，民亂於內，天道也。此危亡之時也。若夫地雖大，而不并兼，不攘奪，人

雖衆，不緩怠，不傲下；國雖富，不侈泰，不縱欲；兵雖強，不輕侮諸侯；動衆用兵，必爲天下政理；此正天下之本，而霸王之主也。凡先王治國之器三，攻而毀之者六。明王能勝其攻，故不益於三者，而自有國正天下。亂王不能勝其攻，故亦不損於三者，而自有天下而亡。三器者何也？曰：號令也，斧鉞也，祿賞也。六攻者何也？曰：親也，貴也，貨也，色也，巧佞也，玩好也。三器之用何也？曰：非號令毋以使下，非斧鉞毋以威衆，非祿賞毋以勸民。六攻之敗何也？曰：雖不聽而可以得存者，雖犯禁而可以得免者，雖無功而可以得富者。此六攻能敗三器凡國有不聽而可以得存者，則號令不足以使下；有犯禁而可以得免者，則斧鉞不足以威衆；有無功而可以得富者，則祿賞不足以勸民。號令不足以使下，斧鉞不足以威衆，祿賞不足以勸民；若此，則民毋爲自用，民毋爲自用，則戰不勝，戰不勝，而守不固，守

不固，則敵國制之矣。然則先王將若之？何曰：不爲六者變更於號令，不爲六者疑錯於斧鉞，不爲六者疑錯於祿賞；若此，則遠近一心；遠近一心，則衆寡同力；衆寡同力，則戰可以必勝，而守可以必固。非以并兼攘奪也，以爲天下政治也。此正天下之道也。

附加標點
附註釋

管子之研究卷六

法法第十六

外言七

不法法，則事無常；

不設法以法
下故事無常

法不法，則令不行。

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，則修令者不審也。審而不行，則賞罰輕也。重而不行，則賞罰不信

也。信而不行，則不以身先之也。故曰：禁勝於身，禁身從也則令行於民矣。聞賢而不

舉，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。廢人而復起，殆。可而不爲，殆。足而不施，殆。幾而不密，殆。人主不周密，則正言

直行之士危；正言直行之士危，則人主孤而毋內；策謀毋自入人主孤而毋內，則人臣

黨而成羣。使人主孤而毋內，人臣黨而成羣者，此非人臣之罪也，人主之過也。

不密之過

民無重罪，過不大也。

有大過然後有重罪

民無大過，上毋赦也。

不赦則懼而修德

上赦小過，則民

多重罪，積之所生也。故曰：赦出則民不敬，惠行則過日益；惠赦加於民，而囹圄

雖實，殺戮雖繁，姦不勝矣。故曰：邪莫如早禁之。赦過遺善，則民不勵。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，

無厭難供故其得寡

禁多者其止寡，

法令滋章盜賊多有

令多者其行寡。

再三則煩故其行寡

求而不得，則威日損；禁而不止，則刑罰侮；令而不行，則下凌上。故未有能多求

而多得者也，未有能多禁而多止者也，正有能多令而多行者也。故曰：上苛則

下不聽；下不聽而彊以刑罰，則爲人上者衆謀矣；爲人上而衆謀之，雖欲無危，

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，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。

必然之數如影與響

明君在上位，民毋敢立私議自貴者。國毋怪嚴，

怪異也嚴尊也言國無異尊也

毋雜俗，毋異禮；士毋私議，倨傲，易令，錯儀，畫制；作議者盡誅。故強者折，銳者挫，
堅者破。引之以繩墨，繩之以誅戮，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。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？主當爲其字之誤况其倨傲易風俗而猶有立者乎上不
行，君令下不合於鄉里，變更自爲，易國之成俗者，命之曰：不牧之民。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。故久而不勝其禍。毋赦者，小害而大利者也。故久而不勝其福。故赦者，犇馬之委轡；必致覆佚毋赦者，瘞^〇之礦石也。疾可瘞也，瘞瘡也。爵不尊，祿不重者，不與圖難犯危；以其道爲未可以求之也。是故先王制軒冕，所以著貴賤，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。文有三侑，寬也武毋一赦。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，惠生禍，故爲仇法者，民之父母也。法生禍，故爲父母太上，以制制度；其次，失而能追之；雖有過，亦不甚矣。明君制宗廟，足以設賓祀，不求其美；爲宮室臺榭，足以避燥濕寒暑，不求其大；爲雕文刻鏤，足以辨貴賤，不求其觀。故農夫不失其時，百工不失

其功，商無廢利，民無游日，財無砥滯。故曰：儉其道乎。

令未布而民爲之，而賞從之，則是上妄予也。

令未布而爲當刑而反賞之故曰妄予。

上妄予，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，

不令而罰

則是上妄誅也。上妄誅，則民輕生；民輕生，則暴人興，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：爲之用者衆也。小國之君，所以卑者，何也？曰：爲之用者寡也。然則爲之用者衆則尊，爲之用者寡則卑，則人主安能不欲民之衆爲己用也。使民

衆爲己用奈何？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，則民不誹議；民不誹議，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，爲用之，愛之也。爲愛民之故，不難毀法虧令，則是失所爲愛民矣。夫以愛民用民，則民之不用明矣。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；而民毋可與慮害己者。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致此極則姦者不敢爲

非善者悅而從命欲求可興謀害己者其可得哉

明王在上，道法行於國，民皆舍所好而行所惡。所好私欲也所惡公義也故善用

民者，軒冕不下儼，而斧鉞不上因；

其人有善即從而軒冕之不以其人在下位而有儼議也其人有罪即從而斧鉞不因其人在上位而有所依違也

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，民不敢轉也其力；推而戰之，民不敢愛其死。不敢轉其力，然後有功；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。也大衆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。國無以大興幸而有功名者，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。然則國何可無道？人何可無求？得道而導之，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，今君獨立無與，則是有害故甚可傷，蓋由先令之失也。人主失令而蔽，失令則爲下所蔽塞已蔽而劫，已劫而弑，凡人君之所以爲君者，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。臣得勢期年，君雖知其不忠而不能奪矣。在子期年，子雖不孝，父

不能服也。故春秋之記周公之凡例 諸侯之國史，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。故請入而不出，謂之滅；臣有請告既入而不出，此則左右不為通於下，其事遂消滅也。出

而不入，謂之絕；其事既出而不入，則此左右不為通於上，其事遂斷絕也。入而不至，謂之侵；其事既入而不得至於君，則左右侵君事也。出而道止，謂

之壅。其事既出中道而止，則左右壅君事。滅、絕、侵、壅之君者，非杜其門而守其戶也，為政之有所不行也。

政之不行，自致侵壅，非由杜門守戶也。故曰：令重於寶，社稷先於親戚，法重於民，威權貴於爵祿。故不為

重寶輕號令，不爲親戚後社稷，不爲愛民枉法律，不爲爵祿分威權。故曰：勢非所以予人也。政者，正也；正也者，所以正定萬物之命也。是故聖人精德立中以生正，明正以治國。故正者，所以止過而逮不及也。過與不及也，皆非正也；非正，則傷國一也。過猶不及，傷國則一。勇而不義，傷兵；仁而不法，傷正。故軍之敗也，生於不義；法之侵也，生於不正。故言有辨而非務者，言辨而浮誕，非要務也。行有難而非善者，行難而詭怪，非正善也。故言必中務，不苟爲辯；行必思善，不苟爲難。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，背也。倍法而治，是廢規矩而正方圓也。一

曰：

管氏稱古言謂一曰。

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，既不能事事盡賢，亦須納言而自輔。

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是非，即從而貴之，豈敢更論其高卑乎？

有故爲其殺生，

急於司命也。

乘人君之勢怒則伏尸流血喜則軒冕塞路故急於司命也

富人，貧人，使人相畜也。

人君可以富人亦可貧人亦可以富畜貧

貴人，賤人，

使人相臣也。

亦可貴人亦可賤人亦可使人以貴臣賤

人主操此六者以畜其臣。

六者謂生殺富貴貧賤

人臣亦望此六者

以事其君。

人臣事亦君望操此六者以臨下

君臣之會，六者謂之謀。

謀當作媒言君臣會合皆此六者爲之媒也

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，臣有弑其君，子有弑

其父者，得此六者，而君父不智也。

臣子得此六者是君父之不智

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；令出而不入，謂之壅令；令出而不行，謂之牽令。

於牽

左令入而不至，謂之瑕。君臣相問曰瑕牽、瑕、蔽、壅之事，君者非敢杜其門，而守其戶也；爲

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：賢人不至，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；爲

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
上爲心也，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
節，則國必亂矣。是以有道之君，行法修制，先民服也。服行也先自行法以率民凡論人有要，論人才行各有
綱務物之人，無大士焉。大士不務謙而接物彼矜者，滿也；滿者，虛也；滿虛在物，在物爲制也。
既滿而虛則制之在物矜者，細之屬也。自矜者小人之類凡論人而遠古者，無高士焉。高士必順考古道也既不知古，
而易其功者，無智士焉。智士必知古而謹功德行成於身，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；賢君必公誠效國以一其民心忠臣直進以論其能；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。君不私國，臣不誣能，行此道者，雖未大治，正民之經也。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。臣管氏自稱度之先王者，舜之有天下也，禹爲司空，契爲司徒，臯陶爲李，后稷爲田，此四士者，天下之賢人也；猶尙精一德各精一事，以事其君。今誣能之人，服事任官，皆兼四賢之能。自此觀之，功名之不立，亦易知也。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；直以勢利官大故每舉必從之以此事君，此所謂誣能篡利之臣者也。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？三代無能授於有能傑對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；此二者不廢，而欲廢之，則亦惑也；二者謂廢與不廢既不廢矣又欲廢之則亦惑也此二者，傷國一也。廢之則寇來無

以禦固傷國不應則費財
憂主亦傷國也故曰一也

黃帝唐虞帝之隆也；資有天下，制在一人。實用也率土之濱
非王臣是制在一人當此之

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；

擅專也君之所專為在
於為家治民務積聚也

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
道正之士不安

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
知我情偽必為敵謀我故外難至也

故曰：猛毅之君，不免於外難，懦弱之君者，重誅，

難為

重誅之過，行邪者不革，行

邪者久而不革，則羣臣比周；羣臣比周，則蔽美揚惡；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，不為重寶分其威，威貴於寶，不為愛民虧其法，法愛於民。

兵法第十七

外言八

明一者，皇。察道者，帝。通德者，王。

一者氣質未分至一者也即宇宙之本體易所謂太極也德者道由以成者也夫皇帝王道隨世立名者也其實則一也

謀得兵勝

者，霸。

所謀必得用兵必勝故霸

故夫兵非備道至德也，然而所以輔王成霸。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；戰不必勝，勝則多死，得

地而國敗。此四者，用兵之禍者也；四禍其國，而無不危矣。

四禍謂內貧不勝多死國敗也

大度之書

曰：

大陳法度之善

舉兵之日，而境內不貧；戰而必勝，勝而不死，得地而國不敗，爲此四者

不貧必勝不死不敗也

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。因其利，則號制

有發也；教器備利，則有制也；法度審，則有守也；計數得，則有明也。治衆有數，勝

敵有理，察數而知理，審器而識勝，明理而勝敵。定宗廟，遂男女，官四分，則可以定威德，制法儀，出號令；然後可以一衆治民。兵無主，則不早知敵；野無吏，則無蓄積；官無常，則下怨上；器械不巧，則朝無定；賞罰不明，則民輕其產。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。故能致遠以數，縱強以制。三官：一曰鼓，鼓所以任也，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，二曰教其身以號令之數，三曰教其足以進退之度，四曰教其手以長短之利，五曰教其心以賞罰之誠。五教各習，而士負以勇矣。負恃也，特其便習而勇也。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；九曰舉隸章，則載食而駕；九章既定，而動靜不過。三官五教九章，始乎無端，卒乎無窮。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，則詐僞不敢嚮；兩者備施，則動靜有功。徑乎不知，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，教既因便故無常行無常，行既准利故亦無常兩者備施，動乃有功。器成教施，追亡逐遁，若颿風擊刺，若雷電絕地不守，恃固不拔，中處而無敵，令行而不留，身居而四方避之不敢與敵，令行而四方避之不敢留難器成教施，散之無方，聚之不可計。教器備利，進退若雷電，而無所疑。一氣專定，則傍通而不疑。厲士利械，則涉難而不匱。進無所疑，退無所匱，敵乃爲用。凌山阬，不待

鈎梯；習山故也歷水谷，不須舟楫；習水故也徑於絕地，攻於恃固，獨出獨入，而莫之能止。

寶不獨入，故莫之能止；俘厥寶玉必選精勇與俱故曰不獨入也寶不獨見。與精勇俱見之故莫之能斂。寶玉所以禮神使無水旱之災故取之不

也無名之至盡，其取寶玉也潛伏不名至能而盡獲不匱也盡而不意，故不能疑神。既盡寶玉皆非彼所意故能如神疑如也畜之以道，

則民和；養之以德，則民合；和合故能諧，諧故能輯，輯以悉，莫之能傷，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，故能全

勝大勝。全勝謂全我而勝彼大勝謂遍服諸國無守也，故能守勝。無守謂不守一數故能常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，其次一之。破大勝強，一之至也；

不以勝為勝故能破大勝強亂之不以變，亂敵不設計變乘之不以詭，乘敵不以詭計勝之不以詐，勝敵不以詐謀一之實也；近

則用實，遠則施號，號十力不可量強不可度，氣不可極，德不可測，一之原也；衆若

時雨，寡若飄風，一之終也。利適器之至也。兵刃利而適者其器得宜之至用敵，教之盡也。士卒用命而適者則教練之盡

不能致器者，不能利適，不能盡教者，不能用敵，不能用敵者，窮，不能致器者，困。

遠用兵，則可以必勝；

兵遠用所以絕其反顧之心故必勝

出入異塗，則傷其敵；

出入異塗變化莫測故敵受傷

深入危之，則

士自修；

深入敵地其處甚危士則自修以求生

士自修，則同心同力，善者之爲兵也，使敵若據虛，

不測我實

搏景；

不見我形

無設無形焉，無不可以成也；

無策可以設無形可以尋所向皆無故不可以成功

無形無爲焉，無不可以

化也；

無形可以觀無計可以爲所在皆無故不可以變化

此之謂道矣。若亡而存，若後而先，威不足以命之。

附加標點
釋
管子之研究卷七

大匡第十八

謂以大事匡君
乃後人追叙

內言一

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：『何故不出？』鮑叔曰：『先人有言曰：『知子莫若父，知

臣莫若君。』今君知臣不肖也，是以使賤臣傅小白也。賤臣知棄矣。』言君知己不肖使傅小白

是君有意棄我故我不出召忽曰：『子固辭無出，吾權任子以死亡，必免子。』言子固辭不出君不信我權保子以死亡則君不疑必免子之

鮑叔曰：『子如是何不免之有乎？』管仲曰：『不可。持社稷者，不讓事，不廣

矣。』穰社至重故不可讓難事不可曠廢閒安將有國者，未可知也。三公子不知誰能有國子其出乎！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。吾觀小白，必不

後矣。』管仲曰：『不然也。夫國人憎惡糺之母，以及糺之身，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。』二字疑為三字

之誤蓋齊僖公止此三子更無異人故曰非此三公子者將無已也

小白之爲人，無小智，惕而有小慮。雖無小智能惕懼而有小慮非夷吾莫容

小白天不幸降禍加殃於齊，糺雖得立，事將不濟，非子定社稷，其將誰也？』指子

忽召曰：『百歲之後，吾君卜世，犯吾君命，而廢吾所立，奪吾糺也。雖得天下，

吾不生也。』吾君卜世謂僖公之子小白等也君命謂僖公之命使立子糺今而奪焉吾當致死兄與我齊國之政也。兄古况字言受君命立子糺不改所奉雖得天下尙不生况與聞齊國之

乎政受君命而不改，奉所立而不濟，是吾義也。』管仲曰：『夷吾之爲君臣也，君爲

臣之將承君命，奉社稷，以持宗廟，豈死一糺哉？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：『然則奈何？』管子曰：『子出奉令則可。』鮑叔許諾，乃出奉令，遂

傅小白。鮑叔謂管仲曰：『何行？』

事君當何所行

管仲曰：『爲人臣者不盡力於君，則不

親信；不親信，則言不聽；言不聽，則社稷不定。夫事君者無二心。』鮑叔許諾。僖

公之母弟夷仲年生公孫無知，有寵於僖公，衣服禮秩如嫡。僖公卒，以諸兒長

得爲君，是爲襄公。襄公立後，絀無知，無知怒。公令連稱管至父戌葵丘曰：『瓜

時而往，及瓜時而來。』期戍，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。申俞魯大夫諫曰：『不可，女有

家，男有室，女有夫家，男有妻室無相瀆也，謂之有禮。』公不聽，遂以文姜會齊侯於濼。文姜

通於齊侯，桓公聞，責文姜，文姜告齊侯，齊侯怒，饜公，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。豎曼

齊大夫

曰：『賢者死，忠以振拭疑，百姓寓寄焉。智者究

理而長慮，身得免焉。今彭生二於君，

不以正道輔君而從之於昏故曰二

無盡言而諛行，以戲我君，使

我君失親戚之禮命，又力成吾君之禍，以構二國之怨；彭生其得免乎？禍理屬焉。禍敗之理屬之夫君以怒遂禍，不畏惡親聞容，昏生無醜也。君而通妹是謂惡親不畏此事違聞而容忍之然此昏愚之生於不識其類故曰昏生無

醜醜類也豈及彭生而能止之哉？及如也禍由彭生則彭生力能止之今而成禍故當誅之魯若有誅，必以彭生爲說。『二

月，魯人告齊曰：『寡君畏君之威，不敢寧居，來修舊好，禮成而不反，無所歸死，

請以彭生除之。』齊人爲殺彭生，以謝於魯。五月，襄公田於貝丘，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，反誅履於徒人費。誅責也不得也，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，鬪死於門中，石之紛

如死於階下，孟陽氏代君寢於牀，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，戰於乾時，管仲射桓公中鉤，魯師敗績，桓公踐位，於是劫魯，使魯殺公子糾。桓公問於鮑叔曰：『將何以定社稷？』鮑叔曰：『得管仲與召忽，則社稷定矣。』公曰：『夷吾與召忽，吾賊也。』鮑叔乃告公其故圖。謂管仲本使鮑叔小白將立之公曰：『然則可得乎？』鮑叔曰：『若亟召，則可得也；不亟，不可得也。夫魯施伯知夷吾爲人之有慧也，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。』公曰：『然則夷吾將受魯之政乎？其否也？』鮑叔對曰：『不受。夫夷吾之不死糾也，爲欲定齊國之社稷也；今受魯之政，是弱齊也；夷吾之事君無二心，雖知死，必不受也。』公曰：『其於我也，曾若是乎？』鮑叔對曰：『非爲君也，爲先君也；其於君，不如親糾也；糾之不死，而况

君乎？君若欲定齊之社稷，則亟迎之！」公曰：「恐不及奈何？」鮑叔曰：「夫施

伯之爲人也，敏而多畏，公若先，反恐注怨焉。反當爲彼公若先，案彼恐注怨於齊。必不殺也。」公曰：「

諾。」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。若受

之，則齊可弱也；若不受，則殺之，殺之以悅於齊也，與同怒，尙賢於已。」君曰：「

諾。」魯未及致政，而齊之使至曰：「夷吾與召忽也，寡君之賊也；今在魯，寡人

願生得之，若不得也，是君與寡人賊比也。」魯君問施伯，施伯曰：「君與之，臣

聞齊君惕而亟驕，雖得賢，庸必能用之乎？及齊君之能用之也，管子之事濟也；

及就也，就令能用之，管子之事必濟。夫管仲，天下之大聖也，今彼反齊，天下皆鄉之，豈獨魯乎？今若殺

之，此鮑叔之友也，鮑叔因此以作難，君必不能待之擬也，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？吾不早死，將

晉也待有所定也；今既定矣，令子相齊之左，必令忽相齊之右；雖然，殺君而用吾

身，是再辱我也；子爲生臣，忽爲死臣，忽也知得萬乘之政而死，公子糺可謂有

死臣矣；子生而霸諸侯，公子糺可謂有生臣矣，死者成行，生者成名，名不兩立，

行不虛至，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。』管仲之死不成九合之功或曰：

集善更開異明年，襄公立之明年襄公逐小白，小白走莒。二年，襄公薨，公子糺踐位，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？』管仲如得行其智於國則不亂今亂是不得其行智也

召忽強武，豈能獨圖我哉？』國人既召小白則不與召忽圖我矣小白曰：『夫雖不得行其智，豈且不

有焉乎？』直是智不行不得言無智召忽雖不得衆，其及徒豈不足以圖我哉？』鮑叔對曰：『夫國

之亂也，智人不得作內事，朋友不能相合，交膠，而國乃可圖也。』乃命車駕，鮑

叔御，小白乘而出於莒。小白曰：『夫二人者，奉君令，吾不可以試也。』管仲召忽二人奉君令則

致死拒我故不可試

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。』

事若不濟則鮑叔致死公子猶可得免脫

乃行，至於邑郊，鮑叔令車二十乘先，十乘後，鮑叔乃

告小白曰：『夫國之疑，二三子莫忍老臣，齊國人疑立君未定二三子謂從小白者不忍違老臣事之未濟也，老臣

是以塞道。』

先驅塞道公子居後若事不濟則後可退

鮑叔乃誓曰：『事之濟也，聽我令；事之不濟也，免公

子者爲上，死者爲下，吾以五乘之實距路。』鮑叔乃爲前驅，遂入國，遂公子糾，

管仲射小白中鈞，管仲與公子糾召忽遂走魯。桓公踐位，魯伐齊，納公子糾而

不能。桓公二年踐位，

入國二年方得踐位

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，紕也，爲欲定社稷也；社稷不定，臣祿齊國之政，而不死，紕也，臣不敢。』乃走出，至門，公召管仲，管仲反，公汗出曰：『忽已其勉，霸乎！』管仲再拜稽首而起，曰：『今日君成霸，臣貪承命。』趨立於相位，乃令五官行事。異日，公告管仲曰：『欲以諸侯之間無事也，小修兵革。』管仲曰：『不可。百姓病，公先與百姓而藏其兵，與其厚於兵，不如厚於人。齊國之社稷未定，公未始於人，而始於兵，外不親於諸侯，內不親於民。』公曰：『諾。』政未能有行也。二年，桓公彌亂，不盡行夷吾之言政彌亂又告管仲曰：『欲繕兵。』管仲又曰：『不可。』公不聽，果爲兵。桓公與宋夫人飲船中，夫人蕩船而懼，公公怒出之，宋受而嫁之蔡侯，明年，公怒告管仲曰：『欲伐宋。』管仲曰：『不可。臣聞內政不修，外舉事不濟。』公不聽。

果伐宋，諸侯興兵而救宋，大敗齊師。此事與左傳所紀不同公怒，歸告管仲曰：『請修兵革，吾

士不練，吾兵不實，諸侯故敢救吾讎；內修兵革。』管仲曰：『不可，齊國危矣！內

奪民用，士勸於勇，外亂之本也；外犯諸侯，民多怨也，爲義之士不入齊國，安得

無危？』鮑叔曰：『公必用夷吾之言。』公不聽，乃令四封之內修兵，關市之征

侈之。重稅公乃遂用以勇授祿。鮑叔謂管仲曰：『異日者公許子霸，今國彌亂，子

將何如？』管仲曰：『吾君惕其智多誨，智多則可試誨之也姑少晉其自及也。』待其自能及道鮑叔

曰：『比其自及也，國無闕亡乎？』管仲曰：『未也，國中之政，夷吾尙微爲焉，亂

乎尙可以待。國政微爲未至於亂尙可待君自及外諸侯之佐，既無有吾二人者，未敢犯我者。』諸侯之佐既無

有如我二人者故不敢犯明年，朝之爭祿相刺，裂領而刎頸者不絕。鮑叔謂管仲曰：『國死者

衆矣，毋乃害乎？』管仲曰：『安得已，然此皆其貪民也。』貪人爭祿自殘亦未能自爲害夷吾之所患

者，諸侯之爲義者，莫肯入齊，齊之爲義者，莫肯仕；此夷吾之所患也。若夫死者，

食殘自死之人吾安用而愛之？公又內修兵，三年，桓公將伐魯，曰：『魯與寡人近，於是

其救宋也疾，疾速也其救宋先諸侯至寡人且誅焉。』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，魯莊公興師逆之，大敗之。桓公曰：『吾兵猶少，吾參圍之，三

之兵安能圍我？』四年，修兵，同甲十萬，同甲謂完擊齊等車五千乘，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，天下之國，帶甲十萬者，不鮮矣；吾欲發小兵以服大兵，內失吾衆，諸侯設備，

吾人設詐，國欲無危，得已乎？』公不聽，果伐魯，魯不敢戰，去國五十里而爲之

關，更立國界而爲之關魯請比於關內，以從於齊，齊亦毋復侵魯，桓公許諾，魯人請盟，曰：『

魯小國也，固不帶劍，今而帶劍，是交兵聞於諸侯，君不如已。若以交兵聞於諸侯，不如止盟。請去兵。

桓公曰：「諾。」乃令從者毋以兵。管仲曰：「不可，諸侯加忌於君，君如是以

退可，君果弱魯君，諸侯又加貪於君，諸侯加君貪名後有事，小國彌堅，大國設備，非齊國

之利也。」桓公不聽。管仲又諫曰：「君必不去魯，胡不用兵？曹劌之爲人也，堅

強以忌，不可以約取也。」桓公不聽，果與之遇。莊公自懷劍，曹劌亦懷劍，踐壇，

莊公抽劍其懷，曰：「魯之境，去國五十里，亦無不死而已。」左搃桓公，右自承

曰：「均之死也，戮死於君前。」管仲走君，曹劌抽劍當兩階之間，曰：「二君將

改圖，無有進者！」管仲曰：「君與地，以汶爲境。」桓公許諾，以汶爲境而歸。桓

公歸而修於政，不修於兵革，自圉辟人，以過弭師。既不修其兵革，故出入自圉辟其人，以先者之過故弭息其師。五年，宋

伐杞，桓公謂管仲與鮑叔曰：「夫宋，寡人固欲伐之，無若諸侯何？」無如諸侯教宋何夫杞，

明王之後也。之杞夏今宋伐之，余欲救之，其可乎？管仲對曰：『不可，臣聞內政』

之不修，外舉義不信；君將外舉義，以行先之，則諸侯可令附。桓公曰：『於此』

不救，後無以伐宋。』管仲曰：『諸侯之君，不貪於土，貪於土，必勤於兵；勤於兵，』

必病於民；民病則多詐。夫詐密而後動者勝，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，不競於兵。』桓公曰：『然則奚若？』

管仲對曰：『以臣則不而而如也，令人以重幣使之，使之而不可，君受封之。』

桓公問鮑叔曰：『奚若？』鮑叔曰：『公行夷吾之言。』公乃命曹孫宿使於』

宋，宋不聽，果伐杞。桓公築緣陵以封之，予車百乘，甲一千。明年，狄人伐邢，邢君』

出致於齊，致命於齊桓公築夷儀以封之，予車百乘，卒千人。明年，狄人伐衛，衛君』

出致於虛，桓公且封之。隰朋賓須無諫曰：『不可，三國所以亡者，絕以小，國小固亡封不』

封今君蕪封亡國，國盡若何？桓公問管仲曰：『奚若？』管仲曰：『君有行之名，安得有其實？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？』管仲對曰：『公內修政而勸民，可以信於諸侯矣。』君許諾，乃輕稅，弛關市之征，爲賦祿之制，既已。管仲又請曰：『問病臣，願賞而無罰，五年，諸侯可令傳。』公曰：『諾。』既行之。管仲又請曰：『諸侯之禮，令齊以豹皮往，小侯以鹿皮報，齊以馬往，小侯以犬報。』往重報輕所謂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，有善者，衣裳賀之；凡諸侯之臣，有諫其君而善者，以璽問之，以信其言。公既行之，又問管仲曰：『何行？』管仲曰：『隰朋聰明捷給，可令爲東

國自齊東之國令盛開理之東屬木其人性通敏因地使人賓須無堅強以良，可以爲西土。齊西之士令賓須無撫之西屬金其人性剛果亦因地使人衛國

之教，危傳以利；危急也急於傳利見利即動不能久公子開方之爲人也，慧以給，不能久而樂始，可游

於衛。魯邑之教，好邇麗而訓於禮；季友之爲人也，恭以精，博於糧，糧當多小信，

可游於魯。楚國之教，巧文以利，不好立大義，而好立小信；蒙孫博於教，而文巧

於辭，不好立大義，而好結小信；可游於楚。小侯既服，大侯既附，夫如是，則始可

以施政矣。』君曰：『諾。』乃游公子開方於衛，游季友於魯，游蒙孫於楚，五年，

諸侯附狄人伐，齊伐桓公告諸侯曰：『請救伐。』諸侯許諾，大侯車二百乘，卒二

千人；小侯車百乘，卒千人；諸侯皆許諾。齊車千乘，卒先致緣陵，先使卒成緣陵今有狄難故致之戰於

後故，敗狄，其車甲與貨，小侯受之，大侯近者，以其縣分之，不踐其國。北州侯莫

來，桓公遇南州侯於召陵，曰：『狄爲無道，犯天子令以伐小國，齊自稱小國以天子之

故，敬天子之命令以救伐。諸侯敬天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，令支，下鳧之山，斬孤竹。孤竹國君遇

山戎，顧問管仲曰：『將何行？』管仲對曰：『君教諸侯爲民聚食，諸侯之兵不

足者，君助之發，如此，則始可以加政矣。』桓公乃告諸侯，必足三年之食，安。安方

以其餘修兵革，兵革不足以引其事，告齊，齊助之發。既行之，公又問管仲曰：『

河行？』管仲對曰：『君會其君臣父子，考合倫常則可以加政矣。』公曰：『會之道

奈何？』曰：『諸侯毋專立妾以爲妻，毋專殺大臣，無國勞毋專予祿；於國無勞者毋予祿士

庶人毋專棄妻，毋曲隄，無障谷毋貯粟，毋禁材；不許困積禁私柴木行此卒歲，則始可以罰矣。

『行之終歲有違者則行罰君乃布之於諸侯，諸侯許諾，受而行之。卒歲，吳人伐穀，齊之下都桓公告

諸侯未徧，諸侯之師竭。也至，以待桓公，桓公以車千乘，會諸侯於境，都師。齊都之師

未至，吳人逃，諸侯皆罷。罷兵桓公歸，問管仲曰：『將何行？』管仲曰：『可以加政

矣。』曰：『從今以往，二年，嫡子不聞孝，不聞愛其弟，不聞敬老國良，三者無一

焉，可誅也。諸侯之臣及國事，預知國政三年不聞善，可罰也。君有過，大夫不諫；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，與兵征伐之會乘車之會三，結好息民之會饗國四十二年。桓公踐位十九年，弛

關市之征，五十而取一；賦祿以粟，案田而稅，二歲而稅之；上年什取三，中年什

取二，下年什取一，歲飢不稅，藏飢弛而稅。桓公使鮑叔識君臣臣公之有善者，晏

子識不仕與耕者之有善者，高子識工賈之有善者，國子爲李獄臣，隰朋爲東國，

賓須無爲西土，弗鄭爲宅。室修除宮室凡仕者近宮，仕者有公事職務故近宮不仕與耕者近門，不仕與耕者當出入田野

故近於外工賈近市，三十里置遽委焉，有司職之。遽郵驛也委謂當有儲擬以供過者立官主之從諸侯欲通，謂

諸侯欲通於齊

吏從行者，令一人爲負以車；

其吏從行而來者，連之有司當令一人以車爲負，載其行裝。

若宿者，令人養其馬，食

其委；其客若宿，則令人爲養其馬，以所委食之。

客與有司別契，

驗照放行。

至國八契。

自郊至國八契，則二百五十里之郊地相距爲五國里，此周之大國。

費義數

而不當，有罪。

義當爲漢溢數也，徒耗費而於事不當者，罪之。

凡庶人欲通，鄉吏不通，七日囚；

庶人有所陳訴，通於君，鄉吏抑而不通，事經七日者，則囚其吏。

出他國適欲通，

五日囚；

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，以爲之賞，有過無罪。

縣吏進諸侯士有善，則賞之，有過不之罪，以他國故不及。

令鮑叔進大夫，勸國家，

外進

大夫令之勉營國家之事

得之成而不悔爲上舉；

得此大夫故有成功，終然允當，無有可悔如此者，舉善之上。

從政治爲次；

所進大夫從政而能理者次。

野

爲原，又多不發起，訟不驕，次之。

野爲原，謂能辟草萊也不發起，謂能治盜賊也。訟不驕，謂能爲矯謂能聽訟，獄不使矯誣也。又其次。

勸國家，得之成

而悔；從政雖治，而不能野原，又多發起，訟驕，行此三者爲下，令晏子進貴人之

子，出不仕，處不華，而友有少長，爲上舉，得二爲次，得一爲下。士處靖，敬老與貴，

交不失禮，行此三者爲上舉，得二爲次，得一爲下。耕者農，農用力，應於父兄，事

賢多，行此三者爲上舉；得二爲次；得一爲下。令高子進工賈，應於父兄，事長養老，承事敬，行此三者爲上舉；得二者爲次；得一者爲下。令國子以情斷獄。三大夫既已選舉，使縣行之。管仲進而舉言，上而見之於君，以卒年君舉。終年如此管仲所進者君舉用之也管仲告鮑叔曰：『勸國家，不得成而悔，從政不治，不能野原，又多而發訟驕，凡三者，有罪無赦。』告晏子曰：『貴人子處華，下交，好飲食，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，行此三者，有罪無赦。』凡於父兄無過，州里稱之，吏進之，君用之，有善無賞，有過無罰，吏不進，廉意，若吏以賞罰無與已而不舉則廉察其意罪之於父兄無過，於州里莫稱，吏進之，君用之，善爲上賞，不善，吏有罰。』君謂國子，凡貴賤之義，入與父俱，父與子

出與師俱，

師貴弟賤

上與君俱，

君貴臣賤

凡三者，遇賊不死，不知賊，則無赦。

言人於此三者所在當致死所謂在三如

一今賊將害此三者遇之而不能死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。

凡斷獄情以上罪邪止罪邪所以與禮義之相與非以斷情義則以奸偽易祿

易祿可無斂，有可無赦。

奸偽易祿者既當罰其罪可無斂其祿然今所有罪必無赦之也

