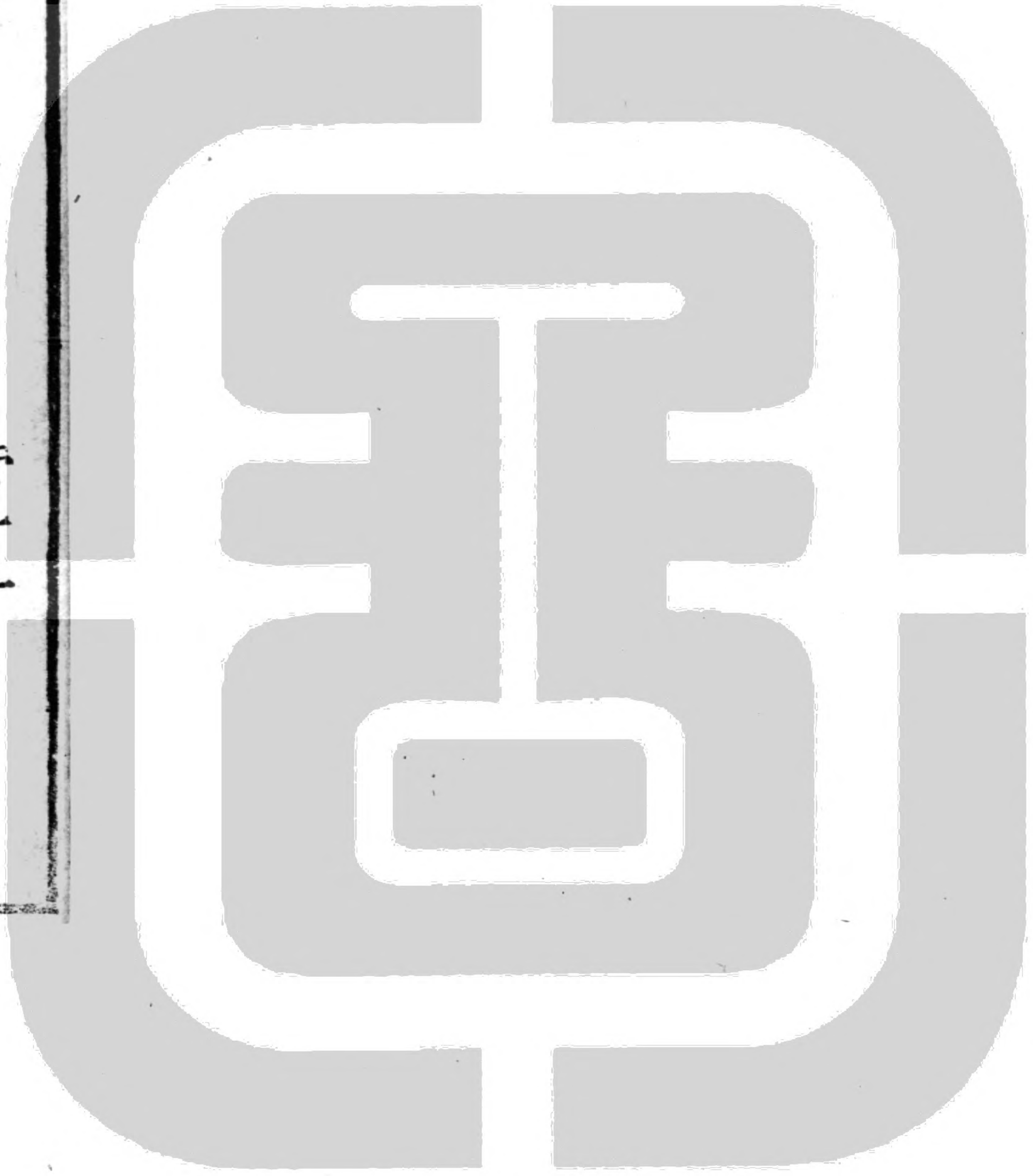


二十子全書

第十二册

管子二





管子卷第七

齊人無小暗射而有明新安吳勉學各校曰

大匡第十八 非此二公于管內言一也小白

齊僖公生公子諸兒公季紂公子小白使鮑叔  
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  
小白也賤臣知弃矣召忽曰子固辭無出吾權  
任子以死亡必免子鮑叔曰子如是何不免之



有乎管仲曰不可持社稷宗廟者不讓事不廣  
閒將有國者未可知也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爲後矣管仲  
曰不然也夫國人憎惡紂之母以及紂之身而  
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小白  
之爲人無小智惕而有小慮非夷吾莫容小白  
天不幸降禍加殃于齊紂雖得立事將不濟非

子定社稷其將誰也召忽曰百歲之後吾君卜  
世犯吾君命而廢吾所立奪吾紂也雖得天下  
吾不生也兄與我齊國之政也受君令而不改  
奉所立而不濟是吾義也管仲曰夷吾之爲君  
臣也將承君命奉社稷以持宗廟豈死一紂哉  
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柰何管子曰子  
出奉令則可鮑叔許諾乃出奉令遂傅小白鮑



管子 卷七  
叔謂管仲曰何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適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戌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皆行申俞諫曰不

可女有家男有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饗公使公子彭生乘魯侯脅之公薨于車豎曼曰賢者死忠以振疑百姓寓焉智者究理而長慮身得免焉今彭生二於君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夫君以怒遂禍不畏惡親聞容昏生無醜也豈及彭生而能止之哉



管子 卷七  
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脩舊好禮成而不反  
無所歸死請以彭生除之齊人爲殺彭生以謝  
於魯五月襄公田于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屨反誅屨於徒人  
費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  
出鬪死于門中石之紛如死于階下孟陽代君

寢于牀賊殺之曰非君也不類見公之足于戶  
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  
鈞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亂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亂也亂之不死

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說於齊也與同怒尚賢於已君曰諾魯未及致政而齊之使至曰夷吾與召忽也寡人之賊也今在魯寡人願生得之若不得也天是君與寡人賊比也會君問施伯施伯曰君與



管子 卷七 五  
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  
不蚤死將胥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

政而死公子糾可謂有死臣矣子生而霸諸侯  
公子糾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  
之死也賢其生也管仲之生也賢其死也或曰  
明年襄公逐小白小白走莒三年襄公薨公子  
糾踐位國人召小白鮑叔曰胡不行矣小白曰  
不可夫管仲知召忽強武雖國人召我我猶不  
得入也鮑叔曰管仲得行其知於國國可謂亂



乎召忽強武豈能獨圖我哉小白曰夫雖不得  
行其智豈且不有焉乎召忽雖不得衆其及豈  
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摻而國乃可圖也乃  
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

莫忍老臣事之未濟也老臣是以塞道鮑叔乃  
誓曰事之濟也聽我今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  
前驅遂入國逐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此其大也  
定社稷而已管仲又請君曰不能管仲辭於君



管子 卷第  
曰君免臣於死臣之幸也然臣之不死糺也為  
欲定社稷也社稷不定臣祿齊國之政而不死  
糺也臣不敢乃走出至門公召管仲管仲反公  
汗出曰勿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  
小脩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  
亂又告管仲曰欲繕兵管仲又曰不可公不聽  
果為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脩外舉  
事不濟公不聽果伐宋諸侯興兵而救宋大敗  
齊師公怒歸告管仲曰請脩兵革吾士不練吾  
兵不實諸侯故敢救吾讎內脩兵革管仲曰不  
可齊國危矣內奪民用士勸於勇外亂之本也



管子 卷七  
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脩兵關市之征侈之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姑少胥其自及也鮑叔曰比其自及也國無闕亡乎管仲曰未也國中之政夷吾尚微爲焉亂乎尚可以待外諸侯之佐旣無有吾二人者未有敢犯我者明年朝之爭祿相刺裝領而刎頸者不絕鮑

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吾安用而愛之公又內脩兵三年桓公將伐魯曰魯與寡人近於是其救宋也疾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與師伐魯造於長勺魯莊公與師逆之大敗之桓公曰



吾兵猶尚少吾參圍之安能圍我四年脩兵同  
甲十萬車五千乘謂管仲曰吾士旣練吾兵旣  
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魯請比於關內  
以從于齊齊亦毋復侵魯桓公許諾魯人請盟  
曰魯小國也固不帶劔今而帶劔是交兵聞於

諸侯君不如已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劔之爲人也  
堅強以忌不可以約取也桓公不聽果與之遇  
莊公自懷劔曹劔亦懷劔踐壇莊公抽劔其懷  
曰魯之境去國五十里亦無不死而已左榘桓  
公右自承曰均之死也戮死於君前管仲走君



曹劌抽劔當兩階之間曰二君將改圖無有進者管仲曰君與地以汶爲竟桓公許諾以汶爲竟而歸桓公歸而脩於政不脩於兵革自圍辟人以過弭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夫杞明王之後也今宋伐之予欲救之其可乎管仲對曰不可臣聞內政之不脩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令人以重幣使之使之而不可君受而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胥無諫曰不可三國所以亡者絕以小今君斲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脩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徃小侯以鹿皮報齊以馬徃小侯以犬報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賓胥無堅強以良可以爲



西土衛國之教危傳以利公子開方之爲人也  
慧以給不能久而樂始可游於衛魯邑之教好  
邇而訓於禮季友之爲人也恭以精博於糧多  
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旣服大侯  
旣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今以伐小國以天子  
之故敬天之命令以救伐北州侯莫至上不聽  
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遇  
山戎顧問管仲曰將何行管仲對曰君教諸侯



管子 卷十  
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以其餘脩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何行管仲對曰君會其君臣父子則可以加政矣公曰會之道柰何曰諸侯毋專立妾以爲妻毋專殺大臣無國勞毋專予祿士庶人毋專弃妻毋曲隄毋貯粟毋禁財行此卒歲則始可以罰矣君乃布之於諸侯諸侯許諾受而行之卒歲吳人伐穀桓

公告諸侯未徧諸侯之師竭至以待桓公桓公以車千乘會諸侯于竟都師未至吳人逃諸侯皆罷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適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三年不聞善可罰也君有過大夫不諫士庶人有善而大夫不進可罰也士庶人聞之吏賢孝悌可賞也桓公受而行之近侯莫不請事兵車之會六乘車之會三饗國四十有二



管子 卷第十四  
年桓公踐位十九年弛關市之征五十而取二  
賦祿以粟案田而稅二歲而稅一上年什取三  
中年什取二下年什取一歲飢不稅歲飢弛而  
稅桓公使鮑叔識君臣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  
為李隰朋為東國賓胥無為西土弗鄭為宅凡  
仕者近宮不仕與耕者近門工賈近市三十里  
置遽委焉有司職之從諸侯欲通吏從行者令  
一人為負以車若宿者令人養其馬食其委客

與有司別契至國入契費義數而不當有罪凡  
庶人欲通鄉吏不通七日囚出欲通吏不通五  
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為之賞有過無  
罪令鮑叔進大夫勸國家得之成而不悔為上  
舉從政治為次野為原又多不發起訟不驕次  
之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為下令晏子進貴人  
之子出不仕處不華而友有少長為上舉得二



管子 卷第七  
十一  
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旣已選舉  
使縣行之管仲進而舉言上而見之於君以卒  
年君舉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



俱出與師俱上與君俱凡三者遇賊不死不知  
賊則無赦斷獄情與義易義與祿易祿可無  
歛有可無赦

管子卷第七  
曰責人于數華丁亥校增介於此

管子卷第八

明新安吳勉學 校

中匡第十九

內言二

管仲會國用三分二在賓客其一在國管仲懼  
而復之公曰吾子猶如是乎四鄰賓客入者說  
出者譽光名滿天下入者不說出者不譽污名  
滿天下壤可以爲粟木可以爲貨粟盡則有生  
貨散則有聚君人者名之爲貴財安可有管仲  
曰此君之明也公曰民辦軍事矣則可乎對曰



管子 卷八  
不可甲兵未足也請薄刑罰以厚甲兵於是死  
罪不殺刑罪不罰使以甲兵贖死罪以犀甲一  
戟刑罰以脅盾一戟過罰以金軍無所計而訟  
者成以束矢公曰甲兵既足矣吾欲誅大國之  
不道者可乎對曰愛四封之內而後可以惡竟  
外之不善者安卿大夫之家而後可以危救敵  
之國賜小國地而後可以誅大國之不道者舉  
賢良而後可以廢慢法鄙賤之民是故先王必  
有置也而後必有廢也必有利也而後必有害

也桓公曰昔三王者既弒其君今言仁義則必  
以三王爲法度不識其故何也對曰昔者禹平  
治天下及桀而亂之湯放桀以定禹功也湯平  
治天下及紂而亂之武王伐紂以定湯功也且  
善之伐不善也自古至今未有改之君何疑焉  
公又問曰古之亡國其何失對曰計得地與寶  
而不計失諸侯計得財委而不計失百姓計見  
親而不計見弃三者之屬一足以削遍而有者  
亡矣古之隳國家隕社稷者非故且爲之也必



管仲  
卷八  
二  
少有樂焉不知其陷於惡也桓公謂管仲曰請  
致仲父公與管仲父而將飲之掘新井而柴焉  
十日齋戒召管仲管仲至公執爵夫人執尊觴  
三行管仲趨出公怒曰寡人齋戒十日而飲仲  
父寡人自以爲脩矣仲父不告寡人而出其故  
何也鮑叔隰朋趨而出及管仲於途曰公怒管  
仲反入倍屏而立公不與言少進中庭公不與  
言少進傅堂公曰寡人齋戒十日而飲仲父自  
以爲脫於罪矣仲父不告寡人而出未知其故

也對曰臣聞之沈於樂者洽於憂厚於味者薄  
於行慢於朝者緩於政害於國家者危於社稷  
臣是以敢出也公遽下堂曰寡人非敢自爲脩  
也仲父年長雖寡人亦衰矣吾願一朝安仲父  
也對曰臣聞壯者無怠老者無偷順天之道必  
以善終者也三王失之也非一朝之萃君奈何  
其偷乎管仲走出君以賓客之禮再拜送之明  
日管仲朝公曰寡人願聞國君之信對曰民愛  
之鄰國親之天下信之此國君之信公曰善請



問信安始而可對曰始於爲身中於爲國成於  
爲天下公曰請問爲身對曰道血氣以求長年  
長心長德此爲身也公曰請問爲國對曰遠舉  
賢人慈愛百姓外存亡國繼絕世起諸孤薄稅  
歛輕刑罰此爲國之大禮也法行而不苛刑廉  
而不赦有司寬而不凌死濁困滯皆法度不亡  
往行不來而民游世矣此爲天下也

小匡第二十

內言三

桓公自莒反於齊使鮑叔牙爲宰鮑叔辭曰臣  
君之庸臣也君有加惠於其臣使臣不凍飢則  
是君之賜也若必治國家則非臣之所能也其  
唯管夷吾乎臣之所不如管夷吾者五寬惠愛  
民臣不如也治國不失秉臣不如也忠信可結  
於諸侯臣不如也制禮義可法於四方臣不如  
也介冑執枹立於軍門使百姓皆加勇臣不如  
也夫管仲民之父母也將欲治其子不可弃其  
父母公曰管夷吾親射寡人中鈞殆於死今乃  
用之可乎鮑叔曰彼爲其君動也君若宥而反



管子 卷八 四  
之其爲君亦猶是也公曰然則爲之柰何鮑叔  
曰君使人請之魯公曰施伯魯之謀臣也彼知  
吾將用之必不吾予也鮑叔曰君詔使者曰寡  
君有不令之臣在君之國願請之以戮羣臣魯  
君必諾且施伯之知夷吾之才必將致魯之政  
夷吾受之則魯能弱齊矣夷吾不受彼知其將  
反於齊必殺之公曰然則夷吾受乎鮑叔曰不  
受也夷吾事君無二心公曰其於寡人猶如是  
乎對曰非爲君也爲先君與社稷之故君若欲

定宗廟則亟請之不然無及也公乃使鮑叔行  
成曰公子糾親也請君討之魯人爲殺公子糾  
又曰管仲讎也請受而甘心焉魯君許諾施伯  
謂魯侯曰勿予非戮之也將用其政也管仲者  
天下之賢人也大器也在楚則楚得意於天下  
在晉則晉得意於天下在狄則狄得意於天下  
今齊求而得之則必長爲魯國憂君何不殺而  
受之其屍魯君曰諾將殺管仲鮑叔進曰殺之  
齊是戮齊也殺之魯是戮魯也弊邑寡君願生



得之以徇於國爲羣臣僂若不生得是君與寡  
君賊比也非弊邑之君所謂也使臣不能受命  
於是魯君乃不殺遂生束縛而桎以予齊鮑叔  
受而哭之三舉施伯從而笑之謂大夫曰管仲  
必不死夫鮑叔之忍不僂賢人其智稱賢以自  
成也鮑叔相公子小白先入得國管仲召忽奉  
公子糾後入與魯以戰能使魯敗功足以得天  
與失天其人事一也今魯懼殺公子糾召忽囚  
管仲以予齊鮑叔知無後事必將勤管仲以勞

其君願以顯其功衆必予之有得力死之功猶  
尚可加也顯生之功將何如是昭德以貳君也  
鮑叔之知不是失也至於堂阜之上鮑叔祓而  
浴之三桓公親迎之郊管仲誦纓挿衽使人操  
斧而立其後公辭斧三然後退之公曰垂纓下  
衽寡人將見管仲再拜稽首曰應公之賜殺之  
黃泉死且不朽公遂與歸禮之於廟三酌而問  
爲政焉曰昔先君襄公高臺廣池湛樂飲酒田  
獵彘弋不聽國政卑聖侮士唯女是崇九妃六



嬪陳妾數千食必梁肉衣必文繡而戎士凍飢  
戎馬待游車之弊戎士待陳妾之餘倡優侏儒  
在前而賢大夫在後是以國家不日益不月長  
吾恐宗廟之不掃除社稷之不血食敢問爲之  
柰何管子對曰昔吾先王周昭王穆王世法文  
武之遠迹以成其名合羣國比較民之有道者  
設象以爲民紀式美以相應比綴以書原本窮  
末勸之以慶賞紮之以刑罰糞除其顛旄賜予  
以鎮撫之以爲民終始公曰爲之柰何管子對

曰昔者聖王之治其民也參其國而伍其鄙定  
民之居成民之事以爲民紀謹用其六秉如是  
而民情可得而百姓可御桓公曰六秉者何也  
管子曰殺生貴賤貧富此六秉也桓公曰參國  
柰何管子對曰制國以爲二十一鄉商工之鄉  
六士農之鄉十五公帥十一鄉高子帥五鄉國  
子帥五鄉參國故爲三軍公立三官之臣市立  
三鄉工立三族澤立三虞山立三衡制五家爲  
軌軌有長十軌爲里里有司四里爲連連有長



管子 卷八  
十連爲鄉鄉有良人三鄉一帥桓公曰五鄙奈  
何管子對曰制五家爲軌軌有長六軌爲邑邑  
有司十邑爲率率有長十率爲鄉鄉有良人三  
鄉爲屬屬有帥五屬一大夫武政聽屬文政聽  
鄉各保而聽毋有淫佚者桓公曰定民之居成  
民之事奈何管子對曰士農工商四民者國之  
石民也不可使襍處襍處則其言唯其事亂是  
故聖王之處士必於閒燕處農必就田墾處工  
必就官府處商必就市井今夫士羣萃而州處

閒燕則父與父言義子與子言孝其事君者言  
敬長者言愛幼者言弟且昔從事於此以教其  
子弟少而習焉其心安焉不見異物而遷焉是  
故其父兄之教不肅而成其子弟之學不勞而  
能夫是故士之子常爲士今夫農羣萃而州處  
審其四時權節具備其械器用比耒耜穀芟及  
寒擊橐除田以待時乃耕深耕均種疾耰先雨  
芸耨以待時雨時雨旣至挾其槍刈耨鎛以旦  
暮從事於田墾稅衣就功別苗莠列䟽遯首戴



苧蒲身服襍襖沾體塗足暴其髮膚盡其四支  
之力以疾從事於田野少而習焉其心安焉不  
見異物而遷焉是故其父兄之教不肅而成其  
子弟之學不勞而能是故農之子常爲農樸野  
而不慝其秀才之能爲士者則足賴也故以耕  
則多粟以仕則多賢是以聖王敬畏戚農今夫  
工羣萃而州處相良材審其四時辨其功苦權  
節其用論比計制斷器尚完利相語以事相示  
以功相陳以巧相高以知事且昔從事於此以

教其子弟少而習焉其心安焉不見異物而遷  
焉是故其父兄之教不肅而成其子弟之學不  
勞而能夫是故工之子常爲工今夫商羣萃而  
州處觀凶飢審國變察其四時而監其鄉之貨  
以知其市之賈負任擔荷服牛輅馬以周四方  
料多少計貴賤以其所有易其所無買賤鬻貴  
是以羽旄不求而至竹箭有餘於國竒怪時來  
珍異物聚且昔從事於此以教其子弟相語以  
利相示以時相陳以知賈少而習焉其心安焉



不見異物而遷焉是故其父兄之教不肅而成  
其子弟之學不勞而能夫是故商之子常爲商  
相地而衰其政則民不移矣正旅舊則民不惰  
山澤各以其時至則民不苟陵陸丘井田疇均  
則民不惑無奪民時則百姓富犧牲不勞則牛  
馬育桓公又問曰寡人欲脩政以干時於天下  
其可乎管子對曰可公曰安始而可對曰始於  
愛民公曰愛民之道奈何管子對曰公脩公族家  
脩家族使相連以事相及以祿則民相親矣放舊

罪脩舊宗立無後則民殖矣省刑罰薄賦歛則  
民富矣鄉建賢士使教於國則民有禮矣出令  
不改則民正矣此愛民之道也公曰民富而以  
親則可以使之乎管子對曰舉財長工以止民用  
陳力尚賢以勸民知加刑無苛以濟百姓行之無  
私則足以容衆矣出言必信則令不窮矣此使  
民之道也桓公曰民居定矣事已成矣吾欲從  
事於天下諸侯其可乎管子對曰未可民心未  
吾安公曰安之奈何管子對曰脩舊法擇其善



者舉而嚴用之慈於民予無財寬政役敬百姓則國富而民安矣公曰民安矣其可乎管仲對曰未可君若欲正卒伍脩甲兵則大國亦將正卒伍脩甲兵君有征戰之事則小國諸侯之臣有守圉之備矣然則難以速得意於天下公欲速得意於天下諸侯則事有所隱而政有所寓公曰爲之柰何管子對曰作內政而寓軍令焉爲高子之里爲國子之里爲公里三分齊國以爲三軍擇其賢民使爲里君鄉有行伍卒長則

其制令且以田獵因以賞罰則百姓通於軍事矣桓公曰善於是乎管子乃制五家以爲軌軌爲之長十軌爲里里有司四里爲連連爲之長十連爲鄉鄉有良人以爲軍令是故五家爲軌五人爲伍軌長率之十軌爲里故五十人爲小戎里有司率之四里爲連故二百人爲卒連長率之十連爲鄉故二千人爲旅鄉良人率之五鄉一師故萬人一軍五鄉之師率之三軍故有中軍之鼓有高子之鼓有國子之鼓春以田曰



蒐振旅秋以田曰獮治兵是故卒伍政定於里  
軍旅政定於郊內教既成令不得遷徙故卒伍  
之人人與人相保家與家相愛少相居長相游  
祭祀相福死喪相恤禍福相憂居處相樂行作  
相和哭泣相哀是故夜戰其聲相聞足以無亂  
晝戰其目相見足以相識驩欣足以相死是故  
以守則固以戰則勝君有此教士三萬人以橫  
行於天下誅無道以定周室天下大國之君莫  
之能圍也正月之朝鄉長復事公親問焉曰於

子之鄉有居處爲義好學聰明質仁慈孝於父  
母長弟聞於鄉里者有則以告有而不以告謂  
之蔽賢其罪五有司已於事而竣公又問焉曰  
於子之鄉有拳勇股肱之力筋骨秀出於衆者  
有則以告有而不以告謂之蔽才其罪五有司  
已於事而竣公又問焉曰於子之鄉有不慈孝  
於父母不長弟於鄉里驕躁淫暴不用上令者  
有則以告有而不以告謂之下比其罪五有司  
已於事而竣於是乎鄉長退而脩德進賢桓公



親見之遂使役之官公令官長期而書伐以告  
且令選官之賢者而復之曰有人居我官有功  
休德維順端慤以待時使使民恭敬以勸其稱  
秉言則足以補官之不善政公宣問其鄉里而  
有考驗乃召而與之坐省相其質以叅其成功  
成事可立而時設問國家之患而不肉退而察  
問其鄉里以觀其所能而無大過登以爲上卿  
之佐名之曰三選高子國子退而脩鄉鄉退而  
脩連連退而脩里里退而脩軌軌退而脩家是

故匹夫有善故可得而舉也匹夫有不善故可  
得而誅也政旣成鄉不越長朝不越爵罷士無  
伍罷女無家士三出妻逐於境外女三嫁入於  
春穀是故民皆勉爲善士與其爲善於鄉不如  
爲善於里與其爲善於里不如爲善於家是故  
士莫敢言一朝之便皆有終歲之計莫敢以終  
歲爲議皆有終身之功正月之朝五屬夫夫復  
事於公擇其寡功者而譙之曰列地分民者若  
一何故獨寡功何以不及人教訓不善政事其



管子  
卷八  
不治一再則宥三則不赦公又問焉曰於子之  
屬有居處爲義好學聰明質仁慈孝於父母長  
弟聞於鄉里者有則以告有而不以告謂之蔽  
賢其罪五有司已事而竣公又問焉曰於子之  
屬有拳勇股肱之力秀出於衆者有則以告有  
而不以告謂之蔽才其罪五有司已事而竣公  
又問焉曰於子之屬有不慈孝於父母不長弟  
於鄉里驕躁淫暴不用上令者有則以告有而  
不以告者謂之下比其罪五有司已事而竣於

是乎五屬大夫退而脩屬屬退而脩連連退而  
脩鄉鄉退而脩卒卒退而脩邑邑退而脩家是  
故匹夫有善可得而舉匹夫有不善可得而誅  
政成國安以守則固以戰則彊封內治百姓親  
可以出征四方立一霸王矣桓公曰卒伍定矣  
事已成矣吾欲從事於諸侯其可乎管子對曰  
未可若軍令則吾旣寄諸內政矣夫齊國寡甲  
兵吾欲輕重罪而移之於甲兵公曰爲之柰何  
管子對曰制重罪入以兵甲犀脅二戟輕罪入



蘭盾韜革二戟小罪入以金鈞分宥薄罪入以半鈞無坐抑而訟獄者正三禁之而不直則入一束矢以罰之美金以鑄戈劔矛戟試諸狗馬惡金以鑄斤斧鉏夷鋸擣試諸木土桓公曰甲兵大足矣吾欲從事於諸侯可乎管仲對曰未可治內者未具也爲外者未備也故使鮑叔牙爲大諫王子城父爲將弦子旗爲理甯戚爲田隰朋爲行曹宿孫處楚商容處宋季勞處魯徐開封處衛偃尚處燕審友處晉又游士八千人

奉之以車馬衣裘多其資糧財幣足之使出周游於四方以號召收求天下之賢士飾玩好使出周游於四方鬻之諸侯以觀其上下之所貴好擇其沈亂者而先政之公曰外內定矣可乎管子對曰未可鄰國未吾親也公曰親之奈何管子對曰審吾疆場反其侵地正其封界毋受其貨財而美爲皮幣以極聘覲於諸侯以安四鄰則鄰國親我矣桓公曰甲兵大足矣吾欲南伐何主管子對曰以魯爲主反其侵地常潛使



管子 卷八  
海於有弊渠彌於河階綱山於有牢桓公曰吾  
欲西伐何主管子對曰以衛爲主反其侵地吉  
臺原姑與柒里使海於有弊渠彌於有階綱山  
於有牢桓公曰吾欲北伐何主管子對曰以燕  
爲主反其侵地柴夫吠狗使海於有弊渠彌於  
有階綱山於有牢四鄰大親旣反其侵地正其  
封疆地南至於岱陰西至於濟北至於海東至  
于紀隨地方三百六十里三歲治定四歲教成  
五歲兵出有教士三萬人革車八百乘諸侯多

沈亂不服於天子於是乎桓公東救徐州分吳  
半存魯蔡陵割越地南據宋鄭征伐楚濟汝水  
踰方地望文山使貢絲于周室成周反胙於隆  
嶽荊州諸侯莫不來服中救晉公禽狄王敗胡  
貉破屠何而騎寇始服北伐山戎制泠支斬孤  
竹而九夷始聽海濱諸侯莫不來服西征攘白  
狄之地遂至于西河方舟投柎乘桴濟河至于  
石沈縣車束馬踰大行與卑耳之貉拘秦夏西  
服流沙西虞而秦戎始從故兵一出而大功十



二故東夷西戎南蠻北狄中諸侯國莫不賓服  
與諸侯飾牲爲載書以誓要于上下薦神然後  
率天下定周室大朝諸侯於陽穀故兵車之會  
六乘車之會三九合諸侯一匡天下甲不解壘  
兵不解翳弋無弓服無矢寢武事行文道以朝  
天子葵丘之會天子使大夫宰孔致胙於桓公  
曰余一人之命有事於文武使宰孔致胙且有  
後命曰以爾自卑勞實謂爾伯舅母下拜桓公  
召管仲而謀管仲對曰爲君不君爲臣不臣亂

之本也桓公曰余乘車之會三兵車之會六九  
合諸侯一匡天下北至於孤竹山戎穢貉拘秦  
夏西至流沙西虞南至吳越巴牂牁帳不庾雕  
題黑齒荆夷之國莫違寡人之命而中國卑我  
昔三代之受命者其異於此乎管子對曰夫鳳  
皇鸞鳥不降而鷹隼鳴梟豐庶神不格守龜不  
兆握粟而莖者屢中時雨甘露不降飄風暴雨  
數臻五穀不蕃六畜不育而蓬蒿藜藿並興夫  
鳳皇之文前德義後日昌昔人之受命者龍龜



假河出圖雒出書地出乘黃今三祥未見有者  
雖曰受命無乃失諸乎桓公懼出見客曰天威  
不遠顔咫尺小白承天子之命而毋下拜恐顛  
蹶於下以爲天子羞遂下拜登受賞服大路龍  
旗九游渠門赤旂天子致胙於桓公而不受天  
下諸侯稱順焉桓公憂天下諸侯魯有夫人慶  
父之亂而二君弒死國絕無後桓公聞之使高  
子存之男女不淫馬牛選具執玉以見請爲關  
內之侯而桓公不使也狄人攻邢桓公築夷儀

以封之男女不淫馬牛選具執玉以見請爲關  
內之侯而桓公不使也狄人攻衛衛人出旅於  
曹桓公城楚丘封之其畜以散亡故桓公予之  
繫馬三百匹天下諸侯稱仁焉於是天下之諸  
侯知桓公之爲已勤也是以諸侯之歸之也譬  
若市人桓公知諸侯之歸已也故使輕其幣而  
重其禮故使天下諸侯以疲馬犬羊爲幣齊以  
良馬報諸侯以縷帛布鹿皮四分以爲幣齊以  
文錦虎豹皮報諸侯之使垂橐而入櫛載而歸故



管子  
卷八  
鈞之以愛致之以利結之以信示之以武是故  
天下小國諸侯既服桓公莫之敢倍而歸之喜  
其愛而貪其利信其仁而畏其武桓公知天下  
小國諸侯之多與已也於是又大施忠焉可爲  
憂者爲之憂可爲謀者爲之謀可爲動者爲之  
動伐譚萊而不有也諸侯稱仁焉通齊國之魚  
鹽東萊使關市幾而不正墮而不稅以爲諸侯  
之利諸侯稱寬焉築蔡鄆陵培夏靈父丘以衛  
戎狄之地所以祭暴於諸侯也築五鹿中牟鄴

蓋與社丘以衛諸夏之地所以示勸於中國也  
教大成是故天下之於桓公遠國之民望如父  
母近國之民從如流水故行地滋遠得人彌衆  
是何也懷其文而畏其武故殺無道定周室天  
下莫之能圉武事立也定三革偃五兵朝服以  
濟河而無怵惕焉文事勝也是故大國之君慙  
媿小國諸侯附比是故大國之君事如臣僕小  
國諸侯驩如父母夫然故大國之君不尊小國  
諸侯不卑是故大國之君不驕小國諸侯不懼



於是列廣地以益狹地損有財以與無財周其君子不失成功周其小人不失成命夫如是居處則順出則有成功不稱動甲兵之事以遂文武之迹於天下桓公能假其羣臣之謀以益其智也其相曰夷吾大夫曰甯戚隰朋賓胥無鮑叔牙用此五子者何功度義光德繼法紹終以遺後嗣貽孝昭穆大霸天下名聲廣裕不可掩也則唯有明君在上察相在下也  
初桓公郊迎管子而問焉管仲辭讓然後對以

參國伍鄙立五鄉以崇化建五屬以厲武寄兵於政因罰備器械加兵無道諸侯以事周室桓公大說於是齊戒十日將相管仲管仲曰斧鉞之人也幸以獲生以屬其腰領臣之祿也若知國政非臣之任也公曰子大夫受政寡人勝任子大夫不受政寡人恐崩管仲許諾再拜而受相三日公曰寡人有大邪三其猶尚可以爲國乎對曰臣未得聞公曰寡人不幸而好田晦夜而至禽側田莫不見禽而後反諸侯使者無所



管子 卷八  
致百官有司無所復對曰惡則惡矣然非其急者也公曰寡人不幸而好酒日夜相繼諸侯使者無所致百官有司無所復對曰惡則惡矣然非其急者也公曰寡人有污行不幸而好色而姑姊有不嫁者對曰惡則惡矣然非其急者也公作色曰此三者且可則惡有不可者矣對曰人君唯優與不敏爲不可優則亡衆不敏不及事公曰善吾子就舍異日請與吾子圖之對曰時可將與夷吾何待異日乎公曰柰何對曰公

管子 卷八  
子舉爲人博聞而知禮好學而辭遜請使游於魯以結交焉公子開方爲人巧轉而允利請使游於衛以結交焉曹孫宿其爲人也小廉而苛伏足恭而辭結正荆之則也請使往游以結交焉遂立行三使者而後退相三月請論百官公曰諾管仲曰升降揖讓進退閑習辨辭之剛柔臣不如隰朋請立爲大行墾草入邑辟土聚粟多衆盡地之利臣不如甯戚請立爲大司田平原廣牧車不結轍士不旋踵鼓之而三軍之士



視死如歸臣不如王子城父請立爲大司馬決  
獄折中不殺不辜不誣無罪臣不如賓胥無請  
立爲大司理犯君顏色進諫必忠不辟死亡不  
撓富貴臣不如東郭牙請立以爲大諫之官  
此五子者夷吾一不如此然而以易夷吾夷吾不  
爲也君若欲治國彊兵則五子者存矣若欲霸  
王夷吾在此桓公曰善

王言第二十一

闕

內言四

管子卷第八

管子卷第九

明新安吳勉學公校

霸形第二十二

內言五

桓公在位管仲隰朋見立有間有貳鴻飛而過  
之桓公歎曰仲父今彼鴻鵠有時而南有時而  
北有時而往有時而來四方無遠所欲至而至  
焉非唯有羽翼之故是以能通其意於天下乎  
管仲隰朋不對桓公曰二子何故不對管子對  
曰君有霸王之心而夷吾非霸王之臣也是以



管子 卷九  
不敢對桓公曰仲父胡爲然盍不當言寡人其  
有鄉乎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管子對曰君若將  
欲霸王舉大事乎則必從其本事矣桓公變躬  
遷席拱手而問曰敢問何謂其本管子對曰齊  
國百姓公之本也人甚憂飢而稅歛重人甚懼  
死而刑政險人甚傷勞而上舉事不時公輕其  
稅歛則人不憂飢緩其刑政則人不懼死舉事

以時則人不傷勞桓公曰寡人聞仲父之言此  
三者聞命矣不敢擅也將薦之先君於是令百  
官有司削方墨筆明日皆朝於太廟之門朝定  
令於百吏使稅者百一鍾孤幼不刑澤梁時縱  
關譏而不征市書而不賦近者示之以忠信遠  
者示之以禮義行此數年而民歸之如流水此  
其後宋伐杞狄伐邢衛桓公不救裸體紉胸稱  
疾召管仲曰寡人有千歲之食而無百歲之壽  
今有疾病姑樂乎管子曰諾於是令之縣鍾磬



之棖陳歌舞竿瑟之樂日殺數十牛者數旬羣  
臣進諫曰宋伐杞狄伐邢衛君不可不救桓公  
曰寡人有千歲之食而無百歲之壽今又疾病  
姑樂乎且彼非伐寡人之國也伐鄰國也子無  
事焉宋已取杞狄已拔邢衛矣桓公起行荀虞  
之間管子從至大鍾之西桓公南面而立管仲  
北鄉對之大鍾鳴桓公視管仲曰樂夫仲父管  
子對曰此臣之所謂哀非樂也臣聞之古者之  
言樂於鍾磬之間者不如此言脫於口而令行

乎天下游鍾磬之間而無四面兵革之憂今君  
之事言脫於口令不得行於天下在鍾磬之間  
而有四面兵革之憂此臣之所謂哀非樂也桓  
公曰善於是伐鍾磬之縣併歌舞之樂宮中虛  
無人桓公曰寡人以伐鍾磬之縣併歌舞之樂  
矣請問所始於國將爲何行管子對曰宋伐杞  
狄伐邢衛而君之不救也臣請以慶臣聞之諸  
侯爭於疆者勿與分於疆今君何不定三君之  
處哉於是桓公曰諾因命以車百乘卒千人以



管子 卷九  
三  
緣陵封杞車百乘卒千人以夷儀封邢車五百  
乘卒五千人以楚丘封衛桓公曰寡人以定三  
君之居處矣今又將何行管子對曰臣聞諸侯  
貪於利勿與分於利君何不發虎豹之皮文錦  
以使諸侯令諸侯以縵帛鹿皮報桓公曰諾於  
是以虎豹皮文錦使諸侯諸侯以縵帛鹿皮報  
則令固始行於天下矣此其後楚人攻宋鄭燒  
熇燬焚鄭地使城壞者不得復築也屋之燒者  
不得復葺也令其人有喪雌雄居室如鳥鼠處

穴要宋田夾塞兩川使水不得東流東山之西  
水深滅垓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  
其臣寡人願事之誰能爲我交齊者寡人不愛  
封侯之君焉於是楚國之賢士皆抱其重寶幣  
帛以事齊桓公之左右無不受重寶幣帛者於  
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  
仲父何不遂交楚哉管子對曰不可楚人攻宋  
鄭燒燔燬焚鄭地使城壞者不得復築也屋之  
燒者不得復葺也令人有喪雌雄居室如鳥鼠  
處穴要宋田夾塞兩川使水不得東流東山之  
西水深滅堦四百里而後可田也楚欲吞宋鄭  
思人衆兵彊而能害已者必齊也是欲以文克  
齊而以武取宋鄭也楚取宋鄭而不知禁是失  
宋鄭也禁之則是又不信於楚也知失於內兵

困於外非善舉也桓公曰善然則若何管子對  
曰請與兵而南存宋鄭而令曰無攻楚言與楚  
王遇至於遇上而以鄭城與宋水爲請楚若許  
則是我以文令也楚若不許則遂以武令焉桓  
公曰善於是遂興兵而南存宋鄭與楚王遇於  
召陵之上而令於遇上曰毋貯粟毋曲隄無擅  
廢適子無置妾以爲妻因以鄭城與宋水爲請  
於楚楚人不許遂退七十里而舍使軍人城鄭  
南之地立百代城焉曰自此而北至於河者鄭



管子  
卷九  
五  
自城之而楚不敢墮也東發宋田夾兩川使水  
復東流而楚不敢塞也遂南伐及踰方城濟於  
汝水望汶山南致楚越之君而西伐秦北伐狄  
東存晉公於南北伐孤竹還存燕公兵車之會  
六乘車之會三九合諸侯反位已霸脩鍾磬而  
復樂管子曰此臣之所謂樂也

霸言第二十三

內言六

霸王之形象天則地化人易代創制天下等列  
諸侯賓屬四海時匡天下大國小之曲國正之

疆國弱之重國輕之亂國并之暴王殘之侈其  
罪卑其列維其民然後王之夫豐國之謂霸兼  
正之國之謂王夫王者有所獨明德共者不取  
也道同者不王也夫爭天下者以威易危暴王  
之常也君人者有道霸王者有時國脩而鄰國  
無道霸王之資也夫國之存也鄰國有焉國之  
亾也鄰國有焉鄰國有事鄰國得焉鄰國有事  
鄰國亾焉天下有事則聖王利也國危則聖人  
知矣夫先王所以王者資鄰國之舉不當也舉



管子 卷九  
而不當此鄰敵之所以得意也夫欲用天下之  
權者必先布德諸侯是故先王有所取有所與  
有所誦有所信然後能用天下之權夫兵幸於  
權權幸於地故諸侯之得地利者權從之失地  
利者權去之夫爭天下者必先爭人明大數者  
得人審小計者失人得天下之衆者王得其半  
者霸是故聖王卑禮以下天下之賢而王之均  
分以鈞天下之衆而臣之故貴爲天子富有天  
下而伐不謂貪者其大計存也以天下之財利

天下之人以明威之振合天下之權以遂德之  
行結諸侯之親以姦佞之罪刑天下之心因天  
下之威以廣明王之伐攻逆亂之國賞有功之  
勞封賢聖之德明一人之行而百姓定矣夫先  
王取天下也術術乎大德哉物利之謂也夫使  
國常無患而名利並至者神聖也國在危亡而  
能壽者明聖也是故先王之所師者神聖也其  
所賞者明聖也夫一言而壽國不聽而國亡若  
此者大聖之言也夫明王之所輕者馬與玉其



管子 卷九  
所重者政與軍若失主不然輕與人政而重予人馬輕予人軍而重與人玉重宮門之營而輕四竟之守所以削也夫權者神聖之所資也獨明者天下之利器也獨斷者微密之營壘也此三者聖人之所則也聖人畏微而愚人畏明聖人之憎惡也內愚人之憎惡也外聖人將動必知愚人至危易辭聖人能輔時不能違時知者善謀不如當時精時者日少而功多夫謀無主則困事無備則廢是以聖王務具其備而慎守

其時以備待時以時興事時至而舉兵絕堅而攻國破大而制地大本而小標塋近而攻遠以大牽小以彊使弱以衆致寡德利百姓威振天下令行諸侯而不拂近無不服遠無不聽夫明王爲天下正理也按彊助弱圍暴止貪存亡定危繼絕世此天下之所載也諸侯之所與也百姓之所利也是故天下王之知蓋天下繼最一世材振四海王之佐也千乘之國得其守諸侯可得而臣天下可得而有也萬乘之國失其守



管子 卷九  
國非其國也天下皆理已獨亂國非其國也諸  
侯皆令已獨孤國非其國也鄰國皆險已獨易  
國非其國也此三者亡國之徵也夫國大而政  
小者國從其政國小而政大者國益大大而不  
爲者復小彊而不理者復弱衆而不理者復寡  
貴而無禮者復賤重而凌節者復輕富而驕肆  
者復貧故觀國者觀君觀軍者觀將觀備者觀  
野其君如明而非明也其將如賢而非賢也其  
人如耕者而非耕也三守既失國非其國也地

大而不自爲命曰土滿人衆而不理命曰人滿兵  
威而不自止命曰武滿三滿而不自止國非其國也  
地大而不自耕非其地也卿貴而不臣非其卿也  
人衆而不自親非其人也夫無土而欲富者憂無  
德而欲王者危施薄而求厚者孤夫上夾而下  
直國小而都大者弒主尊臣卑上威下敬令行  
人服理之至也使天下兩天子天下不可理也  
一國而兩君一國不可理也一家而兩父一家  
不可理也夫令不高不行不搏不聽堯舜之人



非生而理也桀紂之人非生而亂也故理亂在上也夫霸王之所始也以人爲本本理則國固本亂則國危故上明則下敬政平則人安士教和則兵勝敵使能則百事理親仁則上不危任賢則諸侯服霸王之形德義勝之智謀勝之兵戰勝之地形勝之動作勝之故王之夫善用國者因其大國之重以其勢小之因疆國之權以其勢弱之因重國之形以其勢輕之疆國衆合疆以攻弱以圖霸疆國少合小以攻大以圖王

疆國衆而言王勢者愚人之智也疆國少而施霸道者敗事之謀也夫神聖視天下之形知動靜之時視先後之稱知禍福之門疆國衆先舉者危後舉者利疆國少先舉者王後舉者亡戰國衆後舉可以霸戰國少先舉可以王夫王者之心方而不最列不讓賢賢不齒弟擇衆是貪大物也是以王之形大也夫先王之爭天下也以方心其立之也以整齊其理之也以平易立政出令用人道施爵祿用地道舉大事用天道



管子  
卷九  
是故先王之伐也伐逆不伐順伐險不伐易伐  
過不伐及四封之內以正使之諸侯之會以權  
致之近而不服者以地患之遠而不聽者以刑  
危之一而伐之武也服而舍之文也文武具滿  
德也夫輕重疆弱之形諸侯合則疆孤則弱驥  
之材而百馬伐之驥必罷矣疆最一伐而天下  
共之國必弱矣疆國得之也以收小其失之也  
以恃疆小國得之也以制節其失之也以離疆  
夫國小大有謀疆弱有形服近而疆遠王國之

形也合小以攻大敵國之形也以負海攻負海  
中國之形也折節事疆以避罪小國之形也自  
古以至今未嘗有先能作難違時易形以立功  
名者無有常先作難違時易形無不敗者也夫  
欲臣伐君正四海者不可以兵獨攻而取也必  
先定謀慮便地形利權稱親與國視時而動王  
者之術也夫先王之伐也舉之必義用之必暴  
相形而知可量力而知攻攻得而知時是故先  
王之伐也必先戰而後攻先攻而後取地故善



攻者料衆以攻衆料食以攻食料備以攻備以  
衆攻衆衆存不攻以食攻食食存不攻以備攻  
備備存不攻釋實而攻虛釋堅而攻脆釋難而  
攻易夫搏國不在敦古理世不在善攻霸王不  
在成曲夫舉失而國危刑過而權倒謀易而禍  
反計得而彊信功得而名從權重而令行固其  
數也夫爭彊之國必先爭謀爭刑爭權令人主  
一喜一怒者謀也令國一輕一重者刑也令兵  
一進一退者權也故精於謀則人主之願可得

而令可行也精於刑則大國之地可奪彊國之  
兵可圍也精於權則天下之兵可齊諸侯之君  
可朝也夫神聖視天下之刑知世之所謀知兵  
之所攻知地之所歸知令之所加矣夫兵攻所  
憎而利之此鄰國之所不親也權動所惡而實  
寡歸者彊擅破一國彊在後世者王擅破一國  
彊在鄰國者亡

問第二十四

內言七

凡立朝廷問有本紀爵授有德則大臣興義祿



予有功則士輕歿節上帥士以人之所戴則上下和授事以能則人上功審刑當罪則人不易訟無亂社稷宗廟則人有所宗毋遺老忘親則大臣不怨舉知人急則衆不亂行此道也國有常經人知終始此霸王之術也然後問事事先大功政自小始問死事之孤其未有田宅者有乎問少壯而未勝甲兵者幾何人問死事之寡其餼廩何如問國之有功大者何官之吏也問州之大夫也何里之士也今吏亦何以明之矣

問刑論有常以行不可改也今其事之久留也何若問五官有度制官都其有常斷今事之稽也何待問獨夫寡婦孤寡疾病者幾何人也問國之弃人何族之子弟也問鄉之良家其所牧養者幾何人矣問邑之貧人債而食者幾何家問理園圃而食者幾何家人之開田而耕者幾何家士之身耕者幾何家問鄉之貧人何族之別也問宗子之收昆弟者以貧從昆弟者幾何家餘子仕而有田邑今入者幾何人子弟以孝



管子 卷九  
聞於鄉里者幾何人餘子父母存不養而出離者幾何人士之有田而不使者幾何人吏惡何事士之有田而不耕者幾何人身何事君臣有位而未有田者幾何人外人之來從而未有田宅者幾何家國子弟之游于外者幾何人貧士之受責於大夫者幾何人官賤行書身士以家臣自代者幾何人官承吏之無田餼而徒理事者幾何人羣臣有位事官大夫者幾何人外人來游在大夫之家者幾何人鄉子弟力田爲人

率者幾何人國子弟之無上事衣食不節率子弟不田弋獵者幾何人男女不整齊亂鄉子弟者有乎問人之貸粟米有別券者幾何家問國之伏利其可應人之急者幾何所也人之所害於鄉里者何物也問士之有田宅身在陳列者幾何人餘子之勝甲兵有行伍者幾何人問男女有巧伎能利備用者幾何人處女操工事者幾何人冗國所開口而食者幾何人問一民有幾年之食也問兵車之計幾何乘也牽家馬軌



管子  
卷九  
家車者幾何乘處士脩行足以教人可使帥衆  
莅百姓者幾何人士之急難可使者幾何人工  
之巧出足以利軍伍處可以脩城郭補守備者  
幾何人城粟軍糧其可以行幾何年也吏之急  
難可使者幾何人大夫䟽器甲兵兵車旌旗鼓  
鏡帷幕帥車之載幾何乘䟽藏器弓弩之張衣  
夾鈇鈎弦之造戈戟之緊其厲何若其宜脩而  
不脩者故何視而造脩之官出器處器之具宜  
起而未起者何待鄉師車輜造脩之具其繕何

若工尹伐材用毋於三時羣材乃植而造器定  
冬完良備用必足人有餘兵詭陳之行以慎國  
常時簡稽帥馬牛之肥腓其老而死者皆舉之  
其就山藪林澤食薦者幾何出入死生之會幾  
何若夫城郭之厚薄溝壑之淺深門閭之尊卑  
宜脩而不脩者上必幾之守備之伍器物不失  
其具淫雨而各有處藏問兵官之吏國之豪士  
其急難足以先後者幾何人夫兵事者危物也  
不時而勝不義而得未爲福也失謀而敗國之



管子 卷九  
危也慎謀乃保國問所以教選人者何事問執  
官都者其位事幾何年矣所辟草萊有益於家  
邑者幾何矣所封表以益人之生利者何物也  
所築城郭脩墻閉絕通道阨闕深防溝以益人  
之地守者何所也所捕盜賊除人害者幾何矣  
制地君曰理國之道地德爲首君臣之禮父子  
之親覆育萬人官府之藏彊兵保國城郭之險  
外應四極具取之地而市者天地之財具也而  
萬人之所和而利也正是道也民荒無苛人盡

地之職一保其國各主異位毋使讒人亂普而  
德營九軍之親關者諸侯之陬隧也而外財之  
門戶也萬入之道行也明道以重告之征於關  
者勿征於市征於市者勿征於關虛車勿索徒  
負勿入以來遠人十六道同身外事謹則聽其  
名視其名視其色是其事稽其德以觀其外則  
無敦於權人以困貌德國則不惑行之職也問  
於邊吏曰小利害信小怒傷義邊信傷德厚和  
構四國以順貌德后鄉四極令守法之官日行



管子  
卷九  
度必明失經常

謀失第二十五

闕

內言八

燔

管子卷第九

管子卷第十

明新安吳勉學校

戒第二十六

內言九

桓公將東游問於管仲曰我游猶軸轉斛南至琅邪司馬曰亦先王之游已何謂也管仲對曰先王之游也春出原農事之不本者謂之游秋出補人之不足者謂之夕夫師行而糧食其民者謂之亾從樂而不反者謂之荒先王有游夕之業於人無荒亾之行於身桓公退再拜命曰



寶法也管仲復於桓公曰無翼而飛者聲也無根而固者情也無方而富者生也公亦固情謹聲以嚴尊生此謂道之榮桓公退再拜請若此言管仲復於桓公曰任之重者莫如身塗之畏者莫如口期而遠者莫如年以重任行畏塗至遠期唯君子乃能矣桓公退再拜之曰夫子數以此言者教寡人管仲對曰滋味動靜生之養也好惡喜怒哀樂生之變也聰明當物生之德也是故聖人齊滋味而時動靜御正六氣之變

禁止聲色之淫邪行亾乎體違言不存口靜然定生聖也仁從中出義從外作仁故不以天下爲利義故不以天下爲名仁故不代王義故七十而致政是故聖人上德而下功尊道而賤物道德當身故不以物惑是故身在草茅之中而無懾意南面聽天下而無驕色如此而後可以爲天下王所以謂德者不動而疾不相告而知不爲而成不召而至是德也故天不動四時云下而萬物化君不動政令陳下而萬功成心不



管子 卷十  
動使四肢耳目而萬物情寡交多親謂之知人  
寡事成功謂之知用聞一言以貫萬物謂之知  
道多言而不當不如其寡也博學而不自反必  
有邪孝弟者仁之祖也忠信者交之慶也內不  
考孝弟外不正忠信澤其四經而誦學者是亾  
其身者也桓公明日弋在廩管仲隰朋朝公望  
二子弛弓脫釭而迎之曰今夫鴻鵠春北而秋  
南而不失其時夫唯有羽翼以通其意於天下  
乎今孤之不得意於天下非皆二子之憂也桓

公再言二子不對桓公曰孤旣言矣二子何不  
對乎管仲對曰今夫人患勞而上使不時人患  
飢而上重歛焉人患死而上急刑焉如此而又  
近有色而遠有德雖鴻鵠之有翼濟大水之有  
舟楫也其將若君何桓公蹙然遂遁管仲曰昔  
先王之理人也蓋人有患勞而上使之以時則  
人不患勞也人患飢而上薄歛焉則人不患飢  
矣人患死而上寬刑焉則人不患死矣如此而  
近有德而遠有色則四封之內視君其猶父母



邪四方之外歸君其猶流水乎公輟射援綬而  
乘自御管仲爲左隰朋參乘朔月三日進二子  
於里宮再拜頓首曰孤之聞二子之言也耳加  
聽而視加明於孤不敢獨聽之薦之先祖管仲  
隰朋再拜頓首曰如君之王也此非臣之言也  
君之教也於是管仲與桓公盟誓爲令曰老弱  
勿刑叅宥而後弊關幾而不正市正而不布山  
林梁澤以時禁發而不正也草封澤鹽者之歸  
之也譬若市人三年教人四年選賢以爲長五

年始興車踐乘遂南伐楚門傅施城北伐山戎  
出冬蔥與戎叔布之天下果三匡天子而九合  
諸侯

桓公外舍而不鼎饋中婦諸子謂宮人盍不出  
從乎君將有行宮人皆出從公怒曰孰謂我有  
行者宮人曰賤妾聞之中婦諸子公召中婦諸  
子曰女焉聞吾有行也對曰妾人聞之君外舍  
而不鼎饋非有內憂必有外患今君外舍而不  
鼎饋君非有內憂也妾是以知君之將有行也



管子  
公曰善此非吾所與女及也而言乃至焉吾是以語女吾欲致諸侯而不至爲之奈何中婦諸子曰自妾之身之不爲人持接也未嘗得人之布織也意者更容不審耶明日管仲朝公告之管仲曰此聖人之言也君必行也

管仲寢疾桓公往問之曰仲父之疾甚矣若不  
可諱也不幸而不起此疾彼政我將安移之管  
仲未對桓公曰鮑叔之爲人何如管仲對曰鮑  
叔君子也千乘之國不以其道予之不受也雖

然不可以爲政其爲人也好善而惡惡已甚見  
一惡終身不忘桓公曰然則孰可管仲對曰隰  
朋可朋之爲人好上識而下問臣聞之以德予  
人者謂之仁以財予人者謂之良以善勝人者  
未有能服人者也以善養人者未有不服人者  
也於國有所不知政於家有所不知事必則朋  
乎且朋之爲人也居其家不忘公門居公門不  
忘其家事君不二其心亦不忘其身舉齊國之  
幣握路家五十室其人不知也大仁也哉其朋



管子 卷十 五  
乎公又問曰不幸而失仲父也二三大夫者其  
猶能以國寧乎管仲對曰君請矍已乎鮑叔牙  
之爲人也好直賓胥無之爲人也好善寧戚之  
爲人也能事孫在之爲人也善言公曰此四子  
者其孰能一人之上也寡人并而臣之則其不  
以國寧何也對曰鮑叔之爲人好直而不能以  
國誦賓胥無之爲人也好善而不能以國誦寧  
戚之爲人能事而不能以足息孫在之爲人善  
言而不能以信默臣聞之消息盈虛與百姓誦

信然後能以國寧勿已者朋其可乎朋之爲人  
也動必量力舉必量技言終喟然而歎曰天之  
生朋以爲夷吾舌也其身死舌焉得生哉管仲  
曰夫江黃之國近於楚爲臣死乎君必歸之楚  
而寄之君不歸楚必私之私之而不救也則不  
可救之則亂自此始矣桓公曰諾管仲又言曰  
東郭有狗嗷嗷旦暮欲齧我豸而不使也今夫  
易牙子之不能愛將安能愛君君必去之公曰  
諾管子又言曰北郭有狗嗷嗷旦暮欲齧我豸



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嗷嗷旦暮欲齧我猥而不使也今夫衛公子開方去其千乘之太子而臣事君是所願也得於君者是將欲過其千乘也君必去之桓公曰諾管子遂卒卒十月隰朋亦卒桓公去易牙豎刁衛公子開方五味不至於是乎復反易牙宮中亂復反豎刁利言卑辭不在側復反衛公子開方桓公內不量力外不量交而力伐四鄰公薨六子皆

求立易牙與衛公子內與豎刁因共殺羣吏而立公子無虧故公死七日不斂九月不葬孝公犇宋宋襄公率諸侯以伐齊戰于龐大敗齊師殺公子無虧立孝公而還襄公立十三年桓公立四十二年

地圖第二十七

短語一

凡兵主者必先審知地圖輶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主明相知將能之  
謂參具故將出令發士期有日數矣宿定所征  
伐之國使羣臣大吏父兄便辟左右不能議成  
敗人主之任也論功勞行賞罰不敢蔽賢有私  
行用貨財供給軍之求索使百吏肅敬不敢解  
之事也

參患第二十八

短語二

怠行邪以待君之令相室之任也繕器械選練  
士爲教服連什伍徧知天下審御機數此兵主  
之事也  
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何也重誅殺人之謂  
懦弱此皆有失彼此凡輕誅者殺不辜而重誅  
者失有辜故上殺不辜則道正者不安上失有  
罪則行邪者不變道正者不安則才能之人去



亾行邪者不變則羣臣朋黨才能之人去亾則  
宜有外難羣臣朋黨則宜有內亂故曰猛毅者  
伐懦弱者殺也君之所以卑尊國之所以安危  
者莫要於兵故誅暴國必以兵禁辟民必以刑  
然則兵者外以誅暴內以禁邪故兵者尊主安  
國之經也不可廢也若夫世主則不然外不以  
兵而欲誅暴則地必虧矣內不以刑而欲禁邪  
則國必亂矣故凡用兵之計三驚當一至三至  
當一軍三軍當一戰故一期之師十年之蓄積

殫一戰之費累代之功盡今交刃接兵而後利  
之則戰之自勝者也攻城圍邑主人易子而食  
之析骸而爨之則攻之自拔者也是以聖人小  
征而大匡不失天時不空地利用日維夢其數  
不出於計故計必先定而兵出於竟計未定而  
兵出於竟則戰之自敗攻之自毀者也得衆而  
不得其心則與獨行者同實兵不完利與無操  
者同實甲不堅密與棧者同實弩不可以及遠  
與短兵同實射而不能中與無矢者同實中而



不能入與無鏃者同實將徒人與伐者同實短  
兵待遠矢與坐而待死者同實故凡兵有大論  
必先論其器論其士論其將論其主故曰器濫  
惡不利者以其士予人也士不可用者以其將  
予人也將不知兵者以其主予人也主不積務  
於兵者以其國予人也故一器成往夫具而天  
下無戰心二器成驚夫具而天下無守城三器  
成游夫具而天下無聚衆所謂無戰心者知戰  
必不勝故曰無戰心所謂無守城者知城必拔

故曰無守城所謂無聚衆者知衆必散故曰無  
聚衆

制分第二十九

短語三

凡兵之所以先爭聖人賢士不爲愛尊爵道術  
知能不爲愛官職巧伎勇力不爲愛重祿聰耳  
明目不爲愛金財故伯夷叔齊非於死之日而  
後有名也其前行多脩矣武王非於甲子之朝  
而後勝也其前政多善矣故小征千里徧知之  
築堵之牆十人之聚日五間之太征徧知天下



日一聞之散金財用聰明也故善用兵者無溝  
壘而有耳目兵不呼傲不苟聚不妄行不强進  
呼傲則敵人戒苟聚則衆不用妄行則羣卒困  
强進則銳士挫故凡用兵者攻堅則軻乘瑕則  
神攻堅則瑕者堅乘瑕則堅者瑕故堅其堅者  
瑕其瑕者屠牛坦朝解九牛而刀可以莫鐵則  
刃游閒也故天道不行屈不足從人事荒亂以  
十破百器備不行以半擊倍故軍爭者不行於  
完城池有道者不行於無君故莫知其將至也

至而不可圍莫知其將去也去而不可止敵人  
雖衆不能止待治者所道富也治而未必富也  
必知富之事然後能富富者所道强也而富未  
必强也必知强之數然後能强强強者所道勝也  
而强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强國有數勝國有理  
制天下有分

管子 卷第十 君臣上第三十

短語四



爲人君者脩官上之道而不言其中爲人臣者  
比官中之事而不言其外君道不明則受令者  
疑權度不一則脩義者惑民有疑惑貳豫之心  
而上不能匡則百姓之與間猶揭表而令之止  
也是故能象其道於國家加之於百姓而足以  
飾官化下者明君也能上盡言於主下致力於  
民而足以脩義從令者忠臣也上惠其道下敦  
其業上下相希若望參表則邪者可知也  
吏嗇夫任事人嗇夫任教教在百姓論在不撓

賞在信誠體之以君臣其誠也以守戰如此則  
人嗇夫之事究矣吏嗇夫盡有訾程事律論法  
辟衡權斗斛文劾不以私論而以事爲正如此  
則吏嗇夫之事究矣人嗇夫成教吏嗇夫成律  
之後則雖有敦慤忠信者不得善也而戲豫怠  
傲者不得敗也如此則人君之事究矣是故爲  
人君者因其業乘其事而稽之以度有善者賞  
之以列爵之尊田地之厚而民不慕也有過者  
罰之以廢亡之辱僇死之刑而民不疾也殺生



管子 卷第十  
不違而民莫遺其親者此唯上有明法而下有常事也

天有常象地有常形人有常禮一設而不更此謂三常兼而一之人君之道也分而職之人臣之事也君失其道無以有其國臣失其事無以有其位然則上之蓄下不妄而下之事上不虛矣上之畜下不妄則所出法制度者明也下之事上不虛則循義從令者審也上明下審上下同德代相序也君不失其威下不曠其產而莫

相德也是以上之人務德而下之人守節義禮成形於上而善下通於民則百姓上歸親於主而下盡力於農矣故曰君明相信五官肅士廉農愚商工愿則上下體而外內別也民性因而三族制也夫爲人君者廕德於人者也爲人臣者仰生於上者也爲人上者量功而食之以足爲人臣者受任而處之以教布政有均民足於產則國家豐矣以勞受祿則民不幸生刑罰不頗則下無怨心名正分明則民不惑於道道也



管子 卷十  
者上之所以導民也是故道德出於君制令傳  
於相事業程於官百姓之力也胥令而動者也  
是故君人也者無貴如其言人臣也者無愛如  
其力言下力上而臣主之道畢矣是故主畫之  
相守之相畫之官守之官畫之民役之則又有  
符節印璽典法筭籍以相揆也此明公道而滅  
姦僞之術也論材量能謀德而舉之上之道也  
專意一心守職而不勞下之事也爲人君者下  
及官中之事則有司不任爲人臣者上共專於

上則人主失威是故有道之君正其德以蒞民  
而不言智能聰明智能聰明者下之職也所以  
用智能聰明者上之道也上之人明其道下之  
人守其職上下之分不同任而復合爲一體是  
故知善人君也身善人役也君身善則不公矣  
人君不公常惠於賞而不忍於刑是國無法也  
治國無法則民朋黨而下比飾巧以成其私法  
制有常則民不散而上合竭情以納其忠是以  
不言智能而順事治國患解大臣之任也不言



於聰明而善人舉姦僞誅視聽者衆也是以爲  
人君者坐萬物之原而官諸生之職者也選賢  
論材而待之以法舉而得其人坐而取其福不  
可勝 收也官不勝任奔走而奉其敗事不可  
勝救也而國未嘗乏於勝任之士上之明適不  
足以知之是以明君審知勝任之臣者也故曰  
主道得賢材遂百姓治治亂在主而已矣故曰  
主身者正德之本也官治者耳目之制也身立  
而民化德正而官治治官化民其要在上是故

君子不求於民是以上及下之事謂之矯下及  
上之事謂之勝爲上而矯悖也爲下而勝逆也  
國家有悖逆反迂之行有土主民者失其紀也  
是故別交正分之謂理順理而不失之謂道道  
德定而民有軌矣有道之君者善明設法而不  
以私防者也而無道之君既已設法則舍法而  
行私者也爲人上者釋法而行私則爲人臣者  
援私以爲公公道不違則是私道不違者也行  
公道而託其私焉寢久而不知姦心得無積乎



姦心之積也其大者有侵偏殺上之禍其小者  
有比周内爭之亂此其所以然者由主德不立  
而國無常法也主德不立則婦人能食其意國  
無常法則大臣敢侵其勢大臣假於女之能以  
規主情婦人嬖寵假於男之知以援外權於是  
乎外夫人而危太子兵亂內作以召外寇此危  
君之徵也

是故有道之君上有五官以牧其民則衆不敢  
踰軌而行矣下有五橫以揆其官則有司不敢  
離法而使矣朝有定度衡儀以尊主位衣服緘  
纒盡有法度則君體法而立矣君據法而出令  
有司奉命而行事百姓順上而成俗著久而爲  
常犯俗離教者衆共姦之則爲上者佚矣天子  
出令於天下諸侯受令於天子大夫受令於君  
子受令於父母下聽其上弟聽其兄此至順矣  
衡石一稱斗斛一量丈尺一綽制戈兵一度書  
同名車同軌此至正也從順獨逆從正獨辟此  
猶夜有求而得火也姦僞之人無所伏矣此先



王之所以一民心也是故天子有善讓德於天  
諸侯有善慶之於天子大夫有善納之於君民  
有善本於父慶之於長老此道法之所從來是  
治本也是故歲一言者君也時省者相也月稽  
者官也務四支之力脩耕農之業以待令者庶  
人也是故百姓量其力於父兄之間聽其言於  
君臣之義而官論其德能而待之大夫比官中  
之事不言其外而相爲常具以給之相總要者  
官謀士量實義美匡請所疑而君發其明府之  
此上有法制下有分職也

法瑞以稽之立三階之上南面而受要是以上  
有餘日而官勝其任時令不淫而百姓肅給唯  
道者誠人之姓也非在人也而聖王明君善知  
而道之者也是故治民有常道而生財有常法  
道也者萬物之要也爲人君者執要而待之則  
下雖有姦僞之心不敢殺也夫道者虛設其人  
在則通其人亾則塞者非茲是無以理人非  
茲是無以生財民治財育其福歸於上是以知



明君之重道法而輕其國也。故君一國者其道君之也。王天下者其道王之也。大王天下小君一國其道臨之也。是以其所欲者能得諸民其所惡者能除諸民。故姦僞省如冶之於金陶之於埴。制在工也。

是故將與之惠厚不能供。將殺之嚴威不能振。嚴威不能振。惠厚不能供。聲實有閒也。有善者不留其賞。故民不私其利。有過者不宿其罰。故

民不疾其威。威罰之制無踰於民。則人歸親於上矣。如天雨然。澤下尺。生上尺。是以官人不官。事人不事。獨立而無稽者。人主之位也。先王之在天下也。民比之神明之德。先王善牧之於民者也。夫民別而聽之則愚。合而聽之則聖。雖有湯武之德。復合於市人之言。是以明君順人心。安情性。而發於衆心之所聚。是以令出而不稽。刑設而不用。先王善與民爲一體。與民爲一體。則是以前守國。以民守民也。然則民不便爲非。



矣。雖有明君百步之外。聽而不聞。聞之堵牆。窺而不見也。而名爲明君者。君善用其臣。臣善納其忠也。信以繼信。善以傳善。是以四海之內。可得而治。是以明君之舉其下也。盡知其短長。知其所不能。益若任之以事。賢人之臣其主也。盡知短長。與身力之所不至。若量能而授官。上以此畜下。下以此事上。上下交期於正。則百姓男女皆與治焉。

管子卷第十

管子卷第十一

明新安吳勉學 校

君臣下第三十一

短語五

古者未有君臣上下之別。未有夫婦妃匹之合。獸處羣居。以力相征。於是智者詐。愚彊者凌弱。老幼孤獨。不得其所。故智者假衆力以禁彊。虐而暴人。止爲民興利除害。正民之德。而民師之。是故道術德行出於賢人。其從義理。非形於民心。則民反道矣。名物處違是非之分。則賞罰行。



矣上下設民生體而國都立矣是故國之所以  
爲國者民體以爲國君之所以爲君者賞罰以  
爲君致賞則匱致罰則虐財匱而令虐所以失  
其民也是故明君審居處之教而民可使居治  
戰勝守固者也夫賞重則上不給也罰虐則下  
不信也是故明君節食飲弔傷之禮而物屬之  
者也是故厲之以八政旌之以衣服富之以國  
裏貴之以王禁則民親君可用也民用則天下  
可致也天下道其道則至不道其道則不至也

夫水波而上盡其搖而復下其勢固然者也故  
德之以懷也威之以畏也則天下歸之矣有道  
之國發號出令而夫婦盡歸親於上矣布法出  
憲而賢人烈士盡功能於上矣千里之內束布  
之罰一畝之賦盡可知也治斧鉞者不敢讓刑  
治軒冕者不敢讓賞墳然若一父之子若一家  
之實義禮明也夫下不戴其上臣不戴其君則  
賢人不來賢人不來則百姓不用百姓不用則  
天下不至故曰德侵則君危論侵則有功者危



令侵則官危刑侵則百姓危而明君者審禁淫  
侵者也上無淫侵之論則下無異幸之心矣爲  
人君者倍道弃法而好行私謂之亂爲人臣者  
變故易常而巧官以諂上謂之騰亂至則虐騰  
至則比四者有一至敗敵人謀之則故施舍優  
猶以濟亂則百姓悅選賢遂材而禮孝弟則姦  
僞止要淫佚別男女則通亂隔貴賤有義倫等  
不踰則有功者勸國有常式故法不隱則下無  
怨心此五者興德匡過存國定民之道也夫君

人者有大過臣人者有大罪國所有也民所君  
也有國君民而使民所惡制之此一過也民有  
三務不布其民非其民也民非其民則不可以  
守戰此君人者二過也夫臣人者受君高爵重  
祿治大官倍其官遺其事穆君之色從其欲阿  
而勝之此臣人之大罪也君有過而不改謂之  
倒臣當罪而不誅謂之亂君爲倒君臣爲亂臣  
國家之衰也可坐而待之是故有道之君者執  
本相執要大夫執法以牧其羣臣羣臣盡智竭



力以役其上四守者得則治易則亂故不可不  
明設而守固昔者聖王本厚民生審知禍福之  
所生是故慎小事微違非索辯以根之然則躁  
作姦邪僞詐之人不敢試也此禮正民之道也  
古者有二言牆有耳伏寇在側牆有耳者微謀  
外泄之謂也伏寇在側者沈疑得民之道也微  
謀之泄也狡婦襲主之請而資游慝也沈疑之  
得民也者前貴而後賤者爲之驅也明君在上  
便僻不能食其意刑罰亟近也大臣不能侵其

勢比黨者誅明也爲人君者能遠讒諂廢比黨  
淫悖行食之徒無爵列於朝者此止詐拘姦厚  
國存身之道也爲人上者制羣臣百姓通中  
央之人和是以中央之人臣主之叅制令之  
布於民也必由中央之人中央之人以緩爲  
急急可以取威以急爲緩緩可以惠民威惠  
遷於下則爲人上者危矣賢不肖之知於上  
必由中央之人財力之貢於上必由中央之  
人能易賢不肖而可威黨於下有能以民之



財力上陷其主而可以爲勞於下兼上下以環其私爵制而不可加則爲人上者危矣先其君以善者侵其賞而奪之實者也先其君以惡者侵其刑而奪之威者也訛言於外者脅其君者也鬱令而不出者幽其君者也四者一作而上下不知也則國之危可坐而行也神聖者王仁智者君武勇者長此天之道人之情也天道人情通者質寵者從此數之因也是故始於患者不與其事親其事者不規

其道是以爲人上者患而不勞也百姓勞而不患也君臣上下之分素則禮制立矣是故以人役上以力役明以刑役心此物之理也心道進退而刑道滔趕進退者主制滔趕者主勞主勞者方主制者圓圓者運運者通通則和方者執執者固固則信君以利和臣以節信則上下無邪矣故曰君人者制仁臣人者守信此言上下之禮也君之在國都也若心之在身體也道德定於上則百姓化於下矣戒心形於內則容貌



勤於外矣正也者所以明其德知得諸已知得  
諸民從其理也知失諸民退而脩諸已反其本  
也所求於已者多故德行立所求於人者少故  
民輕給之故君人者上注臣人者下注上注者  
紀天時務民力下注者發地利足財用也故能  
飾大義審時節上以禮神明下以義輔佐者明  
君之道能據法而不阿上以匡主之過下以振  
民之病者忠臣之所行也明君在上忠臣佐之  
則齊民以政刑牽於衣食之利故愿而易使愚

而易塞君子食於道小人食於力分民威無勢  
也無所立事無爲也無所生若此則國平而姦  
省矣君子食於道則義審而禮明義審而禮明  
則倫等不踰雖有偏卒之大夫不敢有幸心則  
上無危矣齊民食於力則作本作本者衆農以  
聽命是以明君立世民之制於上猶草木之制  
於時也故民迂則流之民流通則迂之決之則  
行塞之則止雖有明君能決之又能塞之決之  
則君子行於禮塞之則小人篤於農君子行於



禮則上尊而民順小民篤於農則財厚而備足  
上尊而民順財厚而備足四者備體頃時而王  
不難矣四肢六道身之體也四正五官國之體  
也四肢不通六道不達曰失四正不正五官不  
官曰亂是故國君聘妻於異姓設爲姪娣命婦  
宮女盡有法制所以治其內也明男女之別昭  
嫌疑之節所以防其姦也是以中外不通讒慝  
不生婦言不及官中之事而諸臣子弟無宮中  
之交此先王所以明德圉姦昭公威私也明立

寵設不以逐子傷義禮私愛驩勢不並倫爵位  
雖尊禮無不行選爲都佞冒之以衣服旌之以  
章旗所以重其威也然則兄弟無間郟讒人不  
敢作矣故其立相也陳功而加之以德論勞而  
昭之以法參伍相德而周舉之尊勢而明信之  
是以下之人無諫死之謔而聚立者無鬱怨之  
心如此則國平而民無慝矣其選賢遂材也舉  
德以就列不類無德舉能以就官不類無能以  
德弇勞不以傷年如此則上無困而民不幸生



矣國之所以亂者四其所以亾者二內有疑妻  
之妾此宮亂也庶有疑適之子此家亂也朝有  
疑相之臣此國亂也任官無能此衆亂也四者  
無別主失其體羣官朋黨以懷其私則失族矣  
國之幾臣陰約閉謀以相待也則失援矣失族  
於內失援於外此二亡也故妻必定子必正相  
必直立以聽官必中信以敬故曰有宮中之亂  
有兄弟之亂有大臣之亂有中民之亂有小人  
之亂五者一作則爲人上者危矣宮中亂曰妬

紛兄弟亂曰黨偏大

亂曰稱述中民亂曰讐

諄小民亂曰財匱財匱生薄讐諄生慢稱述黨  
偏妬紛生變故正名稽疑刑殺亟近則內定矣  
順大臣以功順中民以行順小民以務則國豐  
矣審天時物地生以輯民力禁淫務勸農功以  
職其無事則小民治矣上稽之以數下十伍以  
徵近其罪伏以固其意鄉樹之師以遂其學官  
之以其能及年而舉則士反行矣稱德度功勸  
其所能若稽之以衆風若任以社稷之任若此



則士反於情矣

小稱第三十二

短語六

管子曰身不善之患毋患人莫已知丹青在山民知而取之美珠在淵民知而取之是以我有過爲而民毋過命民之觀也察矣不可遁逃以爲不善故我有善則立譽我我有過則立毀我當民之毀譽也則莫歸問於家矣故先王畏民操名從人無不强也操名去人無不弱也雖有天子諸侯民皆操名而去之則捐其地而走矣

故先王畏民在於身者孰爲利氣與目爲利聖人得利而託焉故民重而名遂我亦託焉聖人託可好我託可惡以來美名又可得乎我託可惡愛且不能爲我能也毛嬙西施天下之美人也盛怨氣於面不能以爲可好我且惡面而盛怨氣焉怨氣見於面惡言出於口去惡充以求美名又可得乎甚矣百姓之惡人之有餘忌也是以長者斷之短者續之滿者洫之虛者實之管子曰善罪身者民不得罪也不能罪身者民罪



管子 卷十一  
之故稱身之過者強也治身之節者惠也不以不善歸人者仁也故明王有過則反之於身有善則歸之於民有過而反之身則身懼有善而歸之民則民喜往喜民來懼身此明王之所以治民也今夫桀紂不然有善則反之於身有過則歸之於民歸之於民則民怒反之於身則身驕往怒民來驕身此其所以失身也故明王懼聲以感耳懼氣以感目以此二者有天下矣可毋慎乎匠人有以感斤櫨故繩可得料也羿有

以感弓矢故彀可得中也造父有以感轡筴故邀獸可及遠道可致天下者無常亂無常治不善人在則亂善人在則治在於既善所以感之也管子曰脩恭遜敬愛辭讓除怨無爭以相逆也則不失於人矣嘗試多怨爭利相爲不遜則不得其身大哉恭遜敬愛之道吉事可以入察凶事可以居喪大以理天下而不益也小以治一人而不損也嘗試往之中國諸夏蠻夷之國以及禽獸昆蟲皆待此而爲治亂澤之身則榮



去之身則辱審行之身毋怠雖夷貉之民可化而使之愛審去之身雖兄弟父母可化而使之惡故之身者使之愛惡名者使之榮辱此其變名物也如天如地故先王曰道管仲有病桓公往問之曰仲父之病病矣若不可諱而不起此病也仲父亦將何以詔寡人管仲對曰微君之命臣也故臣且謁之雖然君猶不能行也公曰仲父命寡人東寡人東令寡人西寡人西仲父之命於寡人寡人敢不從乎管仲攝衣冠起對

曰臣願君之遠易牙豎刁堂巫公子開方夫易牙以調和事公公曰惟烝嬰兒之未嘗於是烝其首子而獻之公人情非不愛其子也於子之不愛將何有於公公喜宮而妬豎刁自刑而爲公治內人情非不愛其身也於身之不愛將何有於公公子開方事公十五年不歸視其親齊衛之間不容數日之行臣聞之務爲不久蓋虛不長其生不長者其死必不終桓公曰善管仲死已葬公憎四子者廢之官逐堂巫而苛病起



管子 卷十一  
兵逐易牙而味不至逐豎刁而宮中亂逐公子  
開方而朝不治桓公曰嗟聖人固有惇乎乃復  
四子者處朞年四子作難圍公一室不得出有  
一婦人遂從竇入得至公所公曰吾飢而欲食  
渴而欲飲不可得其故何也婦人對曰易牙豎  
刁堂巫公子開方四人分齊國塗十日不通矣  
公子開方以書社七百下衛矣食將不得矣公  
曰嗟茲乎聖人之言長乎哉死者無知則已若  
有知吾何面目以見仲父於地下乃援素幘以

裹首而絕死十一日蟲出於戶乃知桓公之死  
也葬以楊門之扇桓公之所以身死十一日蟲  
出戶而不收者以不終用賢也桓公管仲鮑叔  
牙甯戚四人飲飲酣桓公謂鮑叔牙曰闔不起  
爲寡人壽乎鮑叔牙奉杯而起曰使公毋忘出  
如莒時也使管子毋忘束縛在魯也使甯戚毋  
忘飯牛車下也桓公辟席再拜曰寡人與二大  
夫能無忘夫子之言則國之社稷必不危矣



桓公問於管子曰寡人幼弱惛愚不通諸侯四鄰之義仲父不當盡語我昔者有道之君乎吾亦鑒焉管子對曰夷吾之所能與所不能盡在君所矣君胡有辱令桓公又問曰仲父寡人幼弱惛愚不通四鄰諸侯之義仲父不當盡告我昔者有道之君乎吾亦鑒焉管子對曰夷吾聞之於徐伯曰昔者有道之君敬其山川宗廟社稷及至先故之大臣收聚以忠而大富之固其武臣宣用其力聖人在前貞廉在側競稱於義

上下皆飾形正明察四時不貸民亦不憂五穀蕃殖外內均和諸侯臣伏國家安寧不用兵革受其幣帛以懷其德昭受其令以爲法式此亦可謂昔者有道之君也桓公曰善哉桓公曰仲父旣已語我昔者有道之君矣不當盡語我昔者無道之君乎吾亦鑒焉管子對曰今若君之美好而宣通也旣官職美道又何以聞惡爲桓公曰是何言邪以繒緣繒吾何以知其美也以素緣素吾何以知其善也仲父已語我其善而



管子  
卷二  
不語我其惡吾豈知善之爲善也管子對曰夷  
吾聞之於徐伯曰昔者無道之君大其宮室高  
其臺榭良臣不使讒賊是舍有家不治借人爲  
圖政令不善墨墨若夜辟若野獸無所朝處不  
脩天道不鑿四方有家不治辟若生狂衆所怨  
詛希不滅亾進其諛優繁其鍾鼓流於博塞戲  
其工瞽誅其良臣敖其婦女獠獵畢弋暴遇諸  
父馳騁無度戲樂笑語式政旣輟刑罰則烈內  
削其民以爲攻伐辟猶漏釜豈能無竭此亦可

謂昔者無道之君矣桓公曰善哉桓公曰仲父  
旣已語我昔者有道之君與昔者無道之君矣  
仲父不當盡語我昔者有道之臣乎吾以鑒焉  
管子對曰夷吾聞之徐伯曰昔者有道之臣委  
質爲臣不賓事左右君知則仕不知則已若有  
事必圖國家徧其發揮循其祖德辯其順逆推  
育賢人讒慝不作事君有義使下有禮貴賤相  
親若兄若弟忠於國家上下得體居處則思義  
語言則謀謨動作則事居國則富處軍則克臨



難據事雖死不悔近君爲拂遠君爲輔義以與  
交廉以與處臨官則治酒食則慈不諂其君不  
毀其辭君若有過進諫不疑君若有憂則臣服  
之此亦可謂昔者有道之臣矣桓公曰善哉桓  
公曰仲父旣以語我昔者有道之臣矣不當盡  
語我昔者無道之臣乎吾亦鑒焉管子對曰夷  
吾聞之於徐伯曰昔者無道之臣委質爲臣實  
事左右執說以進不斬亾已遂進不退假寵鬻  
貴尊其貨賄卑其爵位進曰輔之退曰不可以

敗其君皆曰非我不仁羣處以攻賢者見賢若  
貨見賤若過貪於貨賄競於酒食不與善人唯  
其所事倨敖不恭不友善士讒賊與鬪不彌人  
爭唯趣人詔湛酒於酒行義不從不脩先故變  
易國常擅創爲令迷惑其君生奪之政保貴寵  
矜遷損善士捕援貨人人則乘等出則黨駢貨  
賄相入酒食相親俱亂其君君若有過各奉其  
身此亦謂昔者無道之臣桓公曰善哉

正言第三十四

短語八







今周公斷指滿稽斷首滿稽斷足滿稽而死民  
不服非人性也敝也地重人載毀敝而養不足  
事末作而民興之是以下名而上實也聖人者  
省諸本而游諸樂大昏也博夜也問曰與時化  
若何莫善於侈靡賤有實敬無用則人可刑也  
故賤粟米而如敬珠玉好禮樂而如賤事業本  
之始也珠者陰之陽也故勝火玉者陰之陰也  
故勝水其化如神故天子臧珠玉諸侯臧金石  
大夫畜狗馬百姓臧布帛不然則强者能守之

智者能牧之賤所貴而貴所賤不然鰥寡獨老  
不與得焉均之始也政與教孰急管子曰夫政  
教相似而殊方若夫教者標然若秋雲之遠動  
人心之悲藹然若夏之靜雲乃及人之體鵬然  
若謫之靜動人意以怨蕩蕩若流水使人思之  
人所生往教之始也身必備之辟之若秋雲之  
始見賢者不肖者化焉敬而待之愛而使之若  
樊神山祭之賢者少不肖者多使其賢不肖惡  
得不化今夫政則少則若夫成形之徵者也去



則少可使人乎用貧與富何如而可曰甚富不可使甚貧不知耻水平而不流無源則遯竭雲平而雨不甚無委雲雨則遯已政平而無威則不行愛而無親則流親左有用無用則辟之若相爲有兆怨上短下長無度而用則危本不稱而祀譚次祖犯詛渝盟傷言敬祖禰尊始也齊約之信論行也尊天地之理所以論威也薄德之君之府囊也必因成形而論於人此政行也可以王乎請問用之若何必辨於天地之道然

後功名可以殖辯於地利而民可富通於侈靡而士可戚君親自好事強以立斷仁以好任人君壽以政年百姓不夭厲六畜遮育五穀遮熟然後民力可得用鄰國之君俱不賢然後得王俱賢若何曰忽然易卿而移忽然易事而化變而足以成名承弊而民勸之慈種而民富應言待感與物俱長故日月之明應風雨而種天之所覆地之所載斯民之良也不有而醜天地非天子之事也民變而不能變是梳之傳革有革



而不能革不可服民死信諸侯死化請問諸侯  
之化弊弊也者家也家也者以因人之所重而  
行之吾君長來獵君長虎豹之皮用功力之君  
上金玉幣好戰之君上甲兵甲兵之本必先於  
田宅今吾君戰則請行民之所重飲食者也侈  
樂者也民之所願也足其所欲贍其所願則能  
用之耳今使衣皮而冠角食野草飲野水孰能  
用之傷心者不可以致功故嘗至味而罷至樂  
而雕卵然後淪之雕橈然後爨之丹沙之穴不

塞則商賈不處富者靡之貧者爲之此百姓之  
怠生百振而食非獨自爲也爲之畜化用其臣  
者予而奪之使而輟之徒以而富之父繫而伏  
之予虛爵而驕之收其春秋之時而消之有禘  
禮我而居之時舉其强者以譽之強使服事辯  
以辯辭智以招請廉以標人堅強以乘六廣其  
德以輕上位不能使之而流徙此謂國亾之鄰  
故法而守常尊禮而變俗上信而賤文好緣而  
好駟此謂成國之法也爲國者反民性然後可



管子  
卷十二  
四  
以與民戚民欲佚而教以勞民欲生而教以死  
勞教定而國富死教定而威行聖人者陰陽理  
故平外而險中故信其情者傷其神美其質者  
傷其文化之美者應其名變其美者應其時不  
能兆其端者蓄及之故緣地之利承從天之指  
辱舉其死開國閉辱知其緣地之利者所以參  
天地之吉綱也承從天之指者動必明辱舉其  
死者與其失人同公事則道必行開其國門者  
玩之以善言柰其卑辱知神次者操犧牲與其

珪璧以執其筆家小害以小勝大負其中辱其  
外而復畏強長其虛而物正以視其中情公曰  
國門則塞百姓誰敢敖胡以備之擇天下之所  
宥擇鬼之所當擇人天之所戴而亟付其身此  
所以安之也強與短而立齊國之若何高予之  
名而舉之重予之官而危之因責其能以隨之  
猶儼則踈之母使人圖之猶踈則數之母使人  
曲之此所以爲之也大有臣甚大將反爲害吾  
欲優惠除害將小能察大爲之柰何潭根之母



管子 卷十二  
五  
伐固事之母入深黥之母涸不儀之母助章明  
之母滅生榮之母失十言者不勝此一雖凶必  
吉故平以滿無事而總以待有事而爲之若何  
積者立餘日而侈美車馬而馳多酒醴而靡千  
歲毋出食此謂本事縣人有主人此治用然而  
不治積之市一人積之下一人積之上此謂利  
無常百姓無寶以利爲首一上一下唯利所處  
利然後能通通然後成國利靜而不化觀其所  
出從而移之視其不可使因以爲民等擇其好

名因使長民好而不已是以爲國紀功未成者  
不可以獨名事未道者不可以言名成功然後  
可以獨名事道然後可以言名然後可以承致  
酢先其士者之爲自犯後其民者之爲自贍輕  
國位者國必敗踈貴戚者謀將泄毋仕異國之  
人是爲失經毋數變易是爲敗成大臣得罪勿  
出封外是爲漏情毋數據大臣之家而飲酒是  
爲使國大消三堯在臧於縣返於連比若是者  
必從是鬻亾乎辟之若尊譚未勝其本亾流而



下不平令苟下不治高下者不足以相待此謂  
殺事立而壞何也兵遠而畏何也民已聚而散  
何也輟安而危何也功成而不信者殆兵強而  
無義者殘不謹於附近而欲來遠者兵不信略  
近臣合於其遠者立亾國之起毀國之族則兵  
遠而不畏國小而脩大仁而不利猶有爭名者  
累哉是也樂聚之力以兼人之強以待其害雖  
聚必散大王不恃衆而自恃百姓自聚供而後  
利之成而無害踈戚而好外企以仁而謀泄賤

寡而好大此所以危衆而約實取而言讓行陰  
而言陽利人之有禍言人之無患吾欲獨有是  
若何是故之時陳財之道可以行今也利散而  
民察必放之身然後行公曰謂何長喪以黜其  
時重送葬以起身財一親往一親來所以合親  
也此謂衆約問用之若何巨瘞培所以使貧民  
也美壟墓所以文明也巨棺槨所以起木工也  
多衣衾所以起女工也猶不盡故有次浮也有  
差樊有瘞藏作此相食然後民相利守戰之備



合矣鄉殊俗國異禮則民不流矣不同法則民不困鄉丘老不通覩誅流散則人不眺安鄉樂宅享祭而謳吟稱號者皆誅所以留民俗也斷方井田之數乘馬甸之衆制之陵谿立鬼神而謹祭皆以能別以爲食數示重本也故地廣千里者祿重而祭尊其君無餘地與他若一者從而艾之君始者艾若一者從乎殺與于殺若一者從者從者艾艾若一者從于殺與于殺若一者從無封始王事者上王者上事霸者生功言重本

是爲十畝分免而不爭言先人而自後也官禮之司昭穆之離先後功器事之治尊鬼而守故戰事之任高功而下死本事食功而省利勸臣上義而不能與小利五官者人爭其職然後君聞祭之時上賢者也故君臣掌君臣掌則上下均此以知上賢無益也其亾茲適上賢者亾而殺賢者昌上義以禁暴尊祖以敬祖聚宗以朝殺示不輕爲主也載祭明置高子聞之以告中寢諸子中寢諸子告寡人舍朝不鬪饋中寢諸



管子 卷十三  
子告宮中女子曰公將有行故不送公公言無  
行女安聞之曰聞之中寢諸子索中寢諸子而  
問之寡人無行女安聞之吾聞之先人諸侯舍  
於朝不與饋者非有外事必有內憂公曰吾不  
欲與汝及若女言至焉不得母與女及若言吾  
欲致諸侯諸侯不至若何哉女子不辯於致諸  
侯自吾不爲污殺之事人布織不可得而衣故  
雖有聖人惡用之能摩故道新道定國家然後  
化時乎國貧而鄙富且美於朝市國國富而鄙

貧莫盡如市市也者勸也勸者所以起本善而  
末事起不侈本事不得立選賢舉能不可得惡  
得伐不服用百夫無長不可臨也千乘有道不  
可脩也夫紂在上惡得伐不得鈞則戰守則攻  
百蓋無築千聚無社謂之陋一舉而取天下有  
一事之時也萬諸侯鈞萬民無聽上位不能爲  
功更制其能王乎緣故脩法以政治道則約殺  
子吾君故取夷吾謂替公曰何若對曰以同其  
日久臨可立而待鬼神不明囊橐之食無報明



管子 卷三  
厚德也沈浮示輕財也先立象而定期則民從之故爲禱朝縷綿明輕財而重名公曰同臨所謂同者其以先後智渝者也鈞同財爭依則說十則從服萬則化成功而不能識而民期然後成形而更名則臨矣請問爲邊若何對曰夫邊日變不可以常知觀也民未始變而是變是爲自亂請問諸邊而參其亂任之以事因其謀方百里之地樹表相望者丈夫走禍婦人備食內外相備春秋一日敗曰千金稱本而動候人不

可重也唯交於上能必於邊之辭行人可不有私不有私所以爲內因也使能者有主矣而內事萬世之國必有萬世之實必因天地之道無使其內使其外使其小毋使其大弃其國寶使其大貴一與而聖稱其實使其小可以爲道能則專專則佚椽能踰則椽於踰能官則不守而不散衆能伯不然將見對君子者勉於糺人者也非見糺者也故輕者輕重者重前後不慈凡輕者操實也以輕則可使重不可起輕輕重有



管子 卷十二  
齊重以爲國輕以爲死毋全祿貧國而用不足  
毋全賞好德惡亾使常請問先合於天下而無  
私怨犯強而無私害爲之若何對曰國雖強令  
必忠以義國雖弱令必敬以哀強弱不犯則人  
欲聽矣先人而自後而無以爲仁也加功於人  
而勿得所橐者遠矣所爭者外矣明無私交則  
無內怨與大則勝私交衆則怨殺夷吾也如以  
予人財者不如無奪時如以予人食者不如毋  
奪其事此謂無外內之患事故也君臣之際也

禮義者人君之神也且君臣之屬也親戚之愛  
性也使君親之察同索屬故也使人君不安者  
屬際也不可不謹也賢不可威能不可留杜事  
之於前易也水鼎之汨也人聚之壤地之美也  
人死之若江湖之大也求珠貝者不令也逐神  
而遠熱交解者不處兄遺利夫事左中國之人  
觀危國過君而弋其能者豈不幾於危社主哉  
利不可法故民流神不可法故事之天地不可  
留故動化故從新是故得天者高而不崩得人



管子 卷十二  
者卑而不可勝是故聖人重之人君重之故至  
貞生至信至言往至綏生至自有道不務以文  
勝情不務以多勝少不動則望有廡旬身行法  
制度量王者典器也執故義道畏變也天地若  
夫神之動化變者也天地之極也能與化起而  
王用則不可以道山也仁者善用智者善用非  
其人則與神往矣衣食之於人也不可以一日  
違也親戚可以時大也是故聖人萬民艱處而  
立焉人死則易云生則難合也故一爲賞再爲

管子 卷十二  
常三爲固然其小行之則俗也久之則禮義故  
無使下當上必行之然後移商人於國非用人  
也不擇鄉而處不擇君而使出則從利入則不  
守國之山林也則而利之市塵之所及二依其  
本故上侈而下靡而君臣相上下相親則君臣  
之財不私藏然則貪動枳而得食矣徙邑移市  
亦爲數一問曰多賢可云對曰魚鼈之不食呬  
者不出其淵樹木之勝霜雪者不聽於天士能  
自治者不從聖人豈云哉夷吾之聞之也不欲



管子 卷十三  
強能不服智而不牧若旬虛期於月津若出於  
一明然則可以虛矣故阨其道而薄其所予則  
士云矣不擇人而予之謂之好人不擇人而取  
之謂之好利審此兩者以爲處行則云矣不方  
之政不可以爲國曲靜之言不可以爲道節時  
於政與時往矣不動以爲道齊以爲行避世之  
道不可以進取陽者進謀幾者應感再殺則齊  
然後運可請也對曰夫運謀者天地之虛滿也  
合離也春秋冬夏之勝也然有知強弱之所尤

然後應諸侯取交故知安危國之所存以時事  
天以天事神以神事鬼故國無罪而君壽而民  
不殺智運謀而雜橐刀焉其滿爲感其虛爲亾  
滿虛之合有時而爲實時而爲動地陽時貸其  
冬厚則夏熱其陽厚則陰寒是故王者謹於日  
至故知虛滿之所在以爲政令已殺生其合而  
未散可以決事將合可以禺其隨行以爲兵分  
其多少以爲曲政請問形有時而變乎對曰陰  
陽之分定則甘苦之草生也從其宜則酸醎和



焉而形色定焉以爲聲樂夫陰陽進退滿虛亾  
時其散合可以視歲唯聖人不爲歲能知滿虛  
奪餘滿補不足以通政事以贍民常地之變氣  
應其所出水之變氣應之以精受之以豫天之  
變氣應之以正且夫天地精氣有五不必爲沮  
其亟而反其重陔動毀之進退卽此數之難得  
者也此形之時變也沮平氣之陽若如辭靜餘  
氣之潛然而動愛氣之潛然而衰胡得而治動  
對曰得之衰時位而觀之怡美然後有輝脩之

心其殺以相待故有滿虛哀樂之氣也故書之  
帝入神農不與存爲其無位不能相用問運之  
合滿安臧二十歲而可廣十二歲而聶廣百歲  
傷神周鄭之禮移矣則周律之廢矣則中國之  
草木有移於不通之野者然則人君聲服變矣  
則臣有依駟之祿婦人爲政鐵之重反旅金而  
聲好下曲食好醜苦則人君日退亟則谿陵山  
谷之神之祭更應國之稱號亦更矣視之亦變  
觀之風氣古之祭有時而星有時而星燿有時



而燭有時而胸鼠應廣之實陰陽之數也華若  
落之名祭之號也是故天子之爲國圖具其樹  
物也

管子卷第十二



卷之五