

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

中册

加標點 附註釋 管子之研究卷八

中匡第九 中匡以導君 亦後人追叙

內言二

管仲會國用三分，二在賓客，二以供賓客其一在國，管仲懼而復之，復白也以賓客之費太半故白之公曰，

「吾子猶如是乎？」以管仲為賢當以供賓之義為急務尚懼而白之乎四鄰賓客入者悅，出者譽，光名滿天下；入者

不悅，出者不譽，污名滿天下；壤可以為粟，木可以為貨，粟盡則有生，貨散則有

聚，君人者，名之為貴，財安可有？」有財則失名 故不可有財管仲曰：「此君之明也。」公曰：「民

辨軍事矣，則可乎？」對曰：「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，不計於軍事 而以私訟者成一束矢。成平也 令出 束矢平其罪公曰：「甲兵既足矣，吾欲誅大國

之不道者，可乎？」對曰：『愛四封之內，而後可以惡境外之不善者；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，既弑其君，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，必少有樂焉，不知其陷於惡也。』桓公謂管仲曰：『請致仲父。』

仲父者，尊老有稱，桓公欲尊事管仲，故以仲父之號致之。或謂仲父病，仲甫管仲之字，則請致仲父者，欲召仲父飲酒。

也

公與管仲父而將飲之。

與預也預行飲酒禮以尊顯管仲也

掘新井而柴焉。

新掘井又以柴蓋之清潔示敬

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，寡人自以爲修矣，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：『寡人非敢自爲修也，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，非一朝之猝，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，長心謂謀慮遠也，長德謂恩施廣也，心與德
賴年而善年又賴血氣以延道導引之使通此爲身

也。』公曰，『請問爲國？』對曰，『遠居賢人，慈愛百姓，外存亡國，繼絕世，起諸

孤，薄稅斂，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，

菑濁困滯，皆法度不亡；鬱濁謂穢塞不清潔者也，困滯謂疲羸微隱者
也有如此者皆以法度加之不令有所失亡也往行不來，而民游世矣。其

法度者但往行而進不却來
而退而人以此自得行於世此爲天下也。』

小匡第二十 小匡以理一國
亦後人道敘

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；治國不失柄也所以操秉賞罰之紀要，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，不可棄其父母。」公曰：「管夷吾親射寡人中鈎，殆於死，今乃用之，可乎？」鮑叔曰：「彼爲其君動也，君若宥而反之，其爲君亦猶是也。」公曰：「然則爲之奈何？」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。」戮以徇羣臣魯君必諾。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，讐也，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。君何不殺而受之屍？」魯君曰：「諾。」將殺管仲，鮑叔進曰：「殺之齊，是戮齊也；戮以齊，殺之魯，是戮魯也！弊邑寡君願生得之，以徇於國，爲羣臣戮；魯之以若不生得，是君與寡君賊比也，非弊邑之君所謂也，使臣不敢受命。」於是魯君乃不殺，遂生束縛而桎以予齊，鮑叔受而哭之，三舉；三舉其聲，傷哭其將死也施伯從而笑之，笑其謂大夫曰：「管仲必不死，夫鮑叔之忍，生好

惡殺善
含忍

不修賢人，其智稱也。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，功定以得天與失天，其人事一也。管仲以魯師
與齊戰乃使

魯敗明是天意非人力所能為故其功之成不
成定以得天與失天若以人事論則一而已矣

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，必勤任管仲
以慰勞其君願以顯其功，衆必予之；願以顯管仲之
功則衆必許之有得力

死之功，猶尙可加也；顯生之功，將何如？假令管仲力死成功但一時之事耳猶可加也是不耻垢辱忍
而全生齊將得之而霸以顯其本謀之功何善如之言不可加

也。昭德以貳君也；昭管仲之德以
爲君之副貳鮑叔之知，不是失也；以鮑叔之智能
見及此必不失至於堂阜之上，

鮑叔被而浴之，桓公親迎之郊，管仲誦纓插衽，使人操斧而立其後，示將
就

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！』言君賜之死尙感
恩不朽况生之乎公遂與歸，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，田獵畢弋，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，戎馬待遊車之弊，游車繁然後以爲戎車

戎士待陳妾之餘，陳妾食餘然後以食戎士，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，敢問爲之奈何？管子對曰：『昔吾

先王周昭王、穆王、法文、武之遠跡，以成其名；合羣國，比校民之有道者，設象以

爲民紀，校試其人有道者與之設法象而爲人紀，式美以相應，比綴以書，原本窮末；其所用美事必令始終相應然後次比其綴書之簡策故能原其本窮其末無

不錯也，勸之以慶賞，糺之以刑罰，冀除其顛旄，賜予以鎮撫之，以爲民終始。』黨分

也。旄，老人也。合則勸以慶賞，違則糺以刑罰，於中又分異其老而賜予以鎮撫之，終始猶言常行也。 公曰：『爲之奈何？』管子對曰：『昔者聖王治

其民也，參其國而伍其鄙，定民之居，成民之事，以爲民紀，謹用其六乘；如是，而

民情可得，而百姓可御。』桓公曰：『六乘者，何也？』管子曰：『殺生、貴賤、貧富、

此六乘也。』桓公曰：『參國奈何？』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，之三官市立三鄉，工立三族，澤立三虞，山立三衡。自三鄉以下每皆置其官制五家爲軌，軌有長；十軌爲里，里有司；四里爲連，連有長；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，文政聽卿，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，之柱石不可使雜處，雜處則其言隲，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_{每州之士羣萃共處}，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，旦夕從事於此，以教其子弟，少而習焉，其心安

焉，不見異物而思遷焉，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，於四時中文權量其節之早晚，具備其械器用，比耒耜穀芟，皆農器也，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，時雨既至，挾其槍刈耨耩，皆農器也，以旦暮從事於田塋，脫衣就功，別苗莠，列疏密，首戴葶蒲，身服襪袖，沾體塗足，暴其髮膚，盡其四肢之力，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。農人之子有秀異之才可爲士者即所謂生而知之不習而成者也故其賢足可賴也 故以耕則多粟，以仕則多賢。是以聖王敬畏戚農，敬畏農人而感近之以其致多粟又能生賢材 今夫工，羣萃而州處，相良材，審其四時，辨其功苦，美權惡權 節其用，論比計制，斷器，尙完利，相語以事，相示以功，相陳以巧，相高以知事，且

夕從事於此，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，觀凶饑，審國變，察其四時，而鑑其鄉之貨，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，是以羽毛不求而至，竹箭有餘於國，奇怪時來，珍異總聚，旦夕從事於此，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。衰，差也。政，征也。相地，沃墾以差其征，則人安而不移。正旅舊，則民不惰。國之軍旅正之以從，舊實則稟令而不惰。山澤各以其時至，則民不苟。非時入山澤謂之苟。陵陸丘井田疇均，則民不惑。無奮民時，則百姓富。犧牲不勞，則牛馬育。『桓公又問曰：『寡人欲修政以干時於天下，干，求也。時，見曰會，欲求天下諸侯修時見之會。其可

乎？』管子對曰：『可。』公曰：『安始而可？』管仲對曰：『始於愛民。』公曰：『愛民之道奈何？』管子對曰：『公修公族，家修家族，使相連以事，相及以祿，則民相親矣；放舊罪，修舊宗，立無後，則民殖矣；省刑罰，薄賦斂，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。』工能積財舉而長之，民則羸而不費用矣。陳力尙賢，以勸民知；賢能陳力而崇上之，民則勸而學知矣。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：『修舊法，擇其善者，舉而嚴用之；慈於民，予無財，無財者，施予之。寬政役，敬百姓，則國富而民安矣。』公曰：『民安矣，其可乎？』管子對曰：『未可，君

若欲正卒伍，修甲兵，則大國亦將正卒伍，修甲兵；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：『爲之奈何？』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，因以賞罪，因田獵之功，過行賞罰，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，中軍公之里卒有高子之鼓，有國子之鼓，春以田日蒐，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，行作相利，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，莫之能圉也。正月之朝，鄉長復告白事，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。』其罪當入五刑定對有司已於事而竣，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，於是乎鄉長退而修德進賢，桓公

親見之，遂使役之官。

授官役試其能

公令官長而書伐以告。

伐功也

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。」

待可用之時而使之

使民恭敬以勸，其

稱秉言，則足以補官之不善政。」

謂此人聽稱柄之言可以補不善之政

公宣問其鄉里，而有考驗，乃召

而與之坐，省相其質。

省相體質

以參其成功成事，可立而時設問國家之患，而不肉；

其人可立及時設問國家之患以知智謀之深淺不直相其皮肉也

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。

三大夫之選

高子國子退而修鄉，鄉退而修連，連退而修里，里退而修

軌，軌退而修家。是故匹夫有善，故可得而舉也；匹夫有不善，故可得而誅也。政

既成，鄉不越長，朝不越爵，罷士無伍。

罷士之德義之士無與爲伍

罷女無家。

乏德義之女人不娶之故無家

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，五屬大夫，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，退而修屬，屬退而修連，連退而修鄉，鄉退而修卒，卒退而修邑，邑退而修家，是故匹夫有善，可得

而舉；匹夫有不善，可得而誅；政成國安，以安則固，以戰則強，封內治，百姓親，可以出征四方，一立霸王矣。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，則吾既寄諸內政矣；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，入蘭盾蛤革二戟；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。』三十金曰鈞，半鈞則十五金也。分宥，謂從坐者無坐抑而訟獄者，謂未有挫折屈抑而與訟者是。好訟也。

則禁之三日，其不直者，則令入束矢。美金以鑄戈劍矛戟，試諸狗馬；惡金以鑄斤斧鉏夷鋸擣，試諸土本。

『桓公曰：『甲兵大足矣，吾欲從事於諸侯，可乎？』管子對曰：『未可。治內者未具也，爲外者未備也。』故使鮑叔牙爲大諫。所以規諫君。王子城父爲將，弦子旗爲理，獄官寧戚爲田，教以農車隰朋爲行，行人之官，所以通使諸侯。曹宿、孫處、楚商、容處、宋季勞、處魯、徐開

封處，嚮，屢，尙處燕，審友處晉，

皆外交使臣

又遊士八千人，奉之以車馬衣裘，多其資糧，

財幣足之，使出周遊於四方，鬻之諸侯，以觀其上下之所貴好，擇其沈亂者而

先政之。征也公曰：『外內定矣，可乎？』管子對曰：『未可，鄰國未吾親也。』公曰：

『親之柰何？』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，以極聘類於諸侯，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，常潛使海於有弊，或遇水災教令泄於海使

有弊盡也渠彌於河階，後教之穿渠彌亘於河階，國語渠彌禱海之名言齊有高山大海軍士可依之爲險阻綱山於有牢，教之立國城必依山以爲綱紀而有牢固桓

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，既反其侵地，正其封疆地，南至於岱陰，西至於濟，北至於海，東至於紀隨，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。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，使貢絲於周室，成周反胙於降嶽。周室有事歸胙於齊齊太嶽之後故言降嶽 荊州諸侯莫不來服。中救晉公，禽狄王，敗胡貉，破屠何，而騎寇。北狄以騎爲寇猶今馬賊 始服。北伐山戎，制令支，斬孤竹，而九夷始聽。海濱諸侯莫不來服。西征攘白狄之地，遂至於西河。方舟投柎，乘桴濟河，至於石沈。縣車束馬，踰大行，與卑耳之貉拘秦夏。興卑耳之貉共拘秦夏之 方舟投柎，乘桴濟河，至於石沈。縣車束馬，踰大行，與卑耳之貉拘秦夏。興卑耳之貉共拘秦夏之 者不服 西服流沙西虞，而秦戎始從。故兵一出而大功十二。自救徐州以下有十二功 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。盟約 以誓要於上下，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，弢無弓，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。』
『天子祭事於文王武王之廟致胙於桓公』且有後命曰：『以爾自卑勞，謂爾伯舅，毋下拜。』桓公召管仲

而謀，管仲對曰：『爲君不君，君命臣毋下拜是不君也爲臣不臣，臣不拜是不臣也亂之本也。』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，犵馱不庾，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：『夫鳳凰鸞鳥不

降，而鷹隼臯鷖豐；庶神不格，守龜不兆，握粟而筮者屢中；
傳曰龜長筮短詩曰握粟出卜長者不告而短者告與德之不至也

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；
先德義後乃日昌昔人之受命者，龍龜假也，
至河出圖，雒出書，地出乘

黃馬神今三祥未見有者，雖曰受命，無乃失諸乎？桓公懼，出見客曰：『天威不

遠，顏咫尺，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，龍旗九遊，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，而二君弑死，慶父通於公夫人姜氏，弑子般，又弑閔公。國絕無後；桓

公聞之，使高子存之，男女不淫，馬牛選具。選擇其善者以成具，欲以貢齊也。執玉以見，請爲關內之

侯，講爲齊關內之侯。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

諸侯知桓公之爲己勤也，是以諸侯之歸之也，譬若市人。桓公知諸侯之歸己

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，搢載而歸，故鈞之以愛，致之以利，結之以信，示之以武，是故天下小國諸侯，旣服桓公，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己也，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，自東萊通魚鹽於諸侯使關市幾而不征，墾而不稅，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，所以禁暴於諸侯也。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，天下莫之能圍，武事立也。定三革，車馬以皆有革偃五兵，朝服以濟河，而無怵惕焉。謂與車之會朝服濟河以

與西諸侯盟也

文事勝也。是故大國之君慚愧，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，

不以國大加其尊敬

小國諸侯不卑。

不以國小而卑以敬

故大國之君不驕，小國諸侯不懾。施於是，列廣地以益狹地，損有財以與無財；

周其君子，不失成功；

周給君子得其力用故不失成功也

周其小人，不失成命。

周給小人懷德則歸故不失成命也

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。

文德武功並茂

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，賓須無，鮑叔牙，用此

五者何功！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，桓公郊迎管仲而問焉，管仲辭讓，然後對以「參國，伍鄙，一立五鄉以崇化，

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。桓公大悅，於

是齋戒十日，將相管仲，管仲曰：『斧鉞之人也，幸以獲生，以屬其腰領，屬纆連也臣

之祿也；若知國政，非臣之任也。』公曰：『子大夫受政，寡人勝任；言子受政輔我我則勝君之任子

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，

其猶尙可爲國乎？』對曰：『臣未得聞。』公曰：『寡人不幸而好田，晦夜而至

禽側，日暮不見禽而後反，諸侯使者無所致，百官有司無所復。』既專於佃獵故使禽不得致命有司不得自事

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：『

寡人有汚行，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，不敏則不及事。』公曰：『善！吾子就舍，異日請與吾子圖之。

「對曰，「時可將與夷吾，可言之時 正與夷吾何待異日乎？」公曰，「柰何？」對曰，「公子

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

而兌利，請使游於衛，以結交焉。曹孫宿之爲人，小廉而苛怙，音進苛密怙察也 言多所慣習也足恭

而辭結，其辭能與人定交結正荆之則也；請使往遊，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，臣不如賓須無，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，於五子各 不如其一然而以易夷吾，夷吾不爲也；以五子之能易 夷吾之德則夷

不能所 君若欲治國強兵，則五子者足矣；若欲霸王，夷吾在此！桓公曰：『善！』

王言第二十一 闕

內言四

附加標點釋
管子之研究卷第九

霸形第二十二 陳霸言之形容
仍後人追叙

內言五

桓公在位，管公隰朋見，立有間，有貳鴻飛而過之，桓公嘆曰：『仲父！今彼鴻鶴，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：『子何故不對？』管子對曰：『君有霸王之心，而夷吾非霸王之臣也，是以不敢對。』桓公曰：『仲父胡爲然？』蓋不當言，寡人其有鄉乎？何不陳當言令寡人有所歸向寡人之有仲父也，猶飛鴻之有羽翼也；若濟大水有舟楫也。仲父不一言教寡人，寡人之有耳，將安聞道而得度哉？』何以自度得至霸王管子對曰：『君若欲將霸王舉大事乎，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，而稅斂重；人甚懼死，而刑政險；人甚傷勞，而上舉事不時；公輕其稅斂，則人不憂飢；緩其刑政，則不懼死；舉事以時，則人不傷勞。』桓公曰：『寡人聞仲父之言，此三者聞命矣，不敢擅也，將薦之先君。』

不敢專擅自發此命將進之宗廟告先君而後行此神道設教之意

於是命百官有司，削方墨筆，方謂版牘也凡此欲書其所定令也明日，皆朝於太廟之門。朝定，令於百

吏，使稅者百一鍾，百石取一鍾孤幼不刑，澤梁時縱，縱人人不設禁關譏而不征，市書錄其名籍而不

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，裸體紉束結，冒稱疾，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。』於是令之懸鐘磬之棖，綴綴陳

歌舞竽瑟之樂，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，筭虞之間，管子從至大鐘之西，桓公南面而立，管仲北向對之，大鐘鳴，桓公視管仲曰：『樂夫，仲父！』管仲對曰：『此臣之所謂哀，非樂也。臣聞之：古者之言樂於鐘磬之間者，不如此，言脫於口，而令行乎天下；遊鐘磬之間，而無四面兵革之憂。今君之事，言脫於口，令不得行於天下；在鐘磬之間，而有四面兵革之憂。此臣之所謂哀，非樂也。』桓公曰：『善！』於是伐鐘磬之懸，併除也併歌舞之樂，併除也宮中虛無人。不令人掌守之桓公曰：『寡人以伐鐘磬之懸，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；若救三國，是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，燒炳，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，失男也之偶女居室如鳥鼠處穴，要宋田，夾塞兩川，使水不得東流；楚人又遮取宋田夾兩川築堤而壅塞之故水乃不得東流兩川睢汴也東山之西，水深滅垝，四百里而後可田也。楚欲吞宋，鄭而畏齊，曰：『思人衆，兵強，能害己者，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，不報善之將拂於道；違於仲父何不遂交楚哉？』管子對曰：『不可。楚人攻宋，衛燒炳燹，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，水深滅境，四百里而後可田也；楚欲吞宋，衛思人衆兵強，而能害已者，必齊也；是欲以文克齊，賂齊謂之文克而以武取宋，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：『請興兵而南存宋，鄭，而令曰：無攻楚，言與楚王遇；冬會曰遇至於遇上，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，毋擅廢太子，毋置妾以爲妻。」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。取其雖百代而無敢毀者曰：自此而北，至於河者，鄭自城之，而楚不敢隳也；東發宋田，夾兩川，使水復東流，而楚不敢塞也。遂南伐，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，修鐘磬而復樂。管子曰：「此臣之所謂樂也！」

霸言第二十三

謂此言足以成霸道

內言六

霸王之形：象天則地，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，強國弱之，重國輕之，亂國并之，暴王殘之，戮其罪，卑其列，維其

民，然後王之。夫豐國其自豐之謂霸，兼正之國兼能正他國者之謂王。夫王者，有所獨明，德

共者不取也，道同者不王也。夫霸王天下者必有獨見之明，羣物之所不違，若彼德與我共，彼道與我同，則不取而且不王。夫爭天下者，以威易

危，暴主之常也。若以兵威易彼危亂，此固暴王之常也，而非霸王之道也。君人者有道，有道，有常也。霸王者有時，遇時國修而

鄰國無道，霸王之資也。夫國之存也，鄰國有焉；雖存而國小必事鄰國以爲安。國之亡也，鄰國有焉；

因其亡而取之。鄰國有事，鄰國得焉；鄰國有征伐之事，因而敗績，故鄰國得焉。鄰國有事，鄰國亡焉；或有征伐之事，大勝而多獲，遂亡鄰國。天下

有事，則聖王利也；必有非常之事，乃有非常之人。國危則聖人知矣。獨見之明，故先知。夫先王所以王者，資鄰

國之舉不當也；舉而不當，此鄰敵之所以得意也。夫欲用天下之權者，必先德

諸侯；是故先王有所取，有所與，有所誦，有所信。誦，屈伸。然後能用天下之權。夫兵

幸於權，權幸於地。

幸猶勝也。兵勝在於有權，權從在於得地。

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，均分其

以用衆而得臣故貴爲天子，富有天下，而世不謂貪者，其大計存也。以天下之財，利天下

之人，以明威之振，利天下之人，選用天下之財於我無所減削，更可以明威權之振，所謂惠而不費者也。合天下之權，以明威之振往伐，人可合天下之權。以遂德

之行，結諸侯之親，權合則德遂，猶成德之行也。德遂則親結，所謂親有德也。以姦佞之罪，刑天下之心，所謂懲一勸百。因天下之

威，以廣明王之伐，明天下所欲亡而亡之，則明王之伐自廣。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。賞罰分明，而百姓定。夫先王取天下也，術，以術取天下。術乎大德哉，物利之謂也。

術可以取天下，故曰大德術之所歸在於令物得利也。夫使國常無患，而名利並至者，神聖也；國在危亡，而能壽，保存

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，而輕四境之守，所以削也。夫權者，神聖之所資也；獨明者，天下之利器也；獨斷者，微密之營壘也；謂獨斷可以自營而即定故曰營壘此三者，聖人之所則也。聖人畏微，而愚人畏明。聖人能知吉凶之先見故曰畏

微愚人近大方知熱履冰乃知寒故曰畏明也 聖人之憎惡也內，愚人之憎惡也外。聖人知心胸之叢謀故憎惡內愚人兵在頸方懼故憎惡外也 聖人

將動必知，愚人至危易辭。聖人將動先知其安危愚人至危之時方改其平素之言 聖人能輔時，不能違時。聖人能因時來輔成其事不能違時

而立功不有桀紂之暴則無湯武之功 智者善謀，不如當時；精時者，日少而功多。夫謀無主則困，事無備

則廢。是以聖王務懼其備，而慎守其時；以備待時，以時興事。時至而舉兵，絕堅

而攻國，其兵超絕而又聖利故能攻國破大而制地，大本而小標，標末也本大而末小則難崩地近而攻遠，所全之地近故能攻遠而有歸

以大牽小，以強使弱，以衆致寡，德利百姓，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。修正理而勳故能成天下之功按也。強助弱，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。其繼敗續亡能成天下之功也。或謂繼當作強。材振四海，王之佐也。千乘之國得其守，諸侯

可得而臣，天下可得而有也。萬乘之國失其守，國非其國也。天下皆理，已獨亂，

國非其國也。諸侯皆令，皆從霸者之令已獨孤，國非其國也。鄰國皆險，已獨易，平易無牢守禦之備也國

非其國也。此三者，亡國之徵也。夫國大而政小者，國從其政。小政賊國故國從其政國小而政

大者，國益大。大政開國故國益大大而不爲者，復小。大而不爲則日損故復小強而不理者，復弱。強而不理則綱紀亂故復弱衆

而不理者，復寡。衆而不理則人散故復寡貴而無禮者，復賤。貴而無禮則位奪故復賤重而凌節者，復輕。重而凌節則威廢故復輕富

而驕肆者，復貧。富而驕肆則財竭故復貧故觀國者觀君，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，其人如耕而非耕也，三守既失，國非其國也。地大

而不爲，命曰土滿。謂土廣而功狹人衆而不理，命曰人滿。謂人多而政少兵威而不止，命曰武滿。謂進

不逞窮兵黷武三滿而不止，國非其國也。地大而不耕，非其地也；卿貴而不臣，非其卿也；

人衆而不親，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，其包裹也上既狹故爲下所包國小而都大者弑。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，搏聚也君命不高不聚而聽之堯舜之人，非生而理

也；化之而理之桀紂之人，非生而亂也；效之而亂之故理亂在上也。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，說霸王之形容德義勝之，智謀勝

之，兵戰勝之，地形勝之，動作勝之，故王之。有此五勝故可以王夫善用國者，因其大國之重，

以其勢小之；因強國之權，以其勢弱之；因重國之形，以其勢輕之。凡大強重皆國之盛，盛者也。然盛者有時，而衰盈者有時，而息故因其衰息之勢，大者小之，強者弱之，重者輕之。

強國衆，合強以攻弱，以圖霸。謂時強國衆多，吾國雖強亦可圖霸。強國少，合小以

攻大，以圖王。謂時強國既少，我則合衆擊小以攻強大之國，如此者亦可以圖王也。強國衆而言王勢者，愚人之智也。非言王之時。強

國少而施霸道者，敗事之謀也。非旋霸之時。夫神聖視天下之形，知動靜之時，視先後

之稱，知禍福之門。強國衆，先舉者危，後舉者利。強國衆先舉必爲強者所圖，故危。強國少，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；心

方直未爲其最列不讓賢，雖列爵位不讓賢後賢不齒弟，雖稱爲賢無優劣齒弟又非選衆而舉也是貪大物也。大物謂大寶之位，在此數者是定貪

大位之利而無得位之實是以王之形大也。不可以小數得夫先王之爭天下也，以方心，其立之也，以整齊，

其理之也，以平易；立政出令，用人道；政令須合人心施爵祿，用地道；地道平而無私舉大事，用天道。

心應天時是故先王之伐也，伐逆不伐順，伐險不伐易，伐過不伐及。伐其太過四封之內，

以正使之；諸侯之會，以權致之；近而不服者，以地懲之；遠而不聽者，以刑危之。

一而伐之，武也；守一不移與師伐之此其武也服而舍之，文也；既服舍之緩之以德此其文也文武具，滿德也。夫輕重強

弱之形，諸侯合則強，孤則弱。驥之材，而百馬伐之，驥必罷矣。強最一伐，而天下

共之，國必弱矣。強國得之也，以收小，其失之也，以恃強。小國得之也，以制節，度制

合節其失之也，以離強。不附強大則乖節故失夫國，小大有謀，強弱有形。服近而強遠，用強兵威遠國故曰強遠

王國之形也。合小以攻大，敵國之形也。以負海攻負海，以夷攻夷之謂也中國之形

也。折節事強以避罪，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，未有。無有此事常先作難，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，用師必加於暴亂相形而知可，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。所謂知彼知己百戰百勝以衆攻衆，衆存不攻；衆存則不能亡之故不攻以食攻食，

食存不攻；以備攻備，備存不攻。釋實而攻虛，釋堅而攻臙，釋難而攻易。夫搏國

不在敦古，在於合時宜搏聚也理世不在善攻，在於權宜霸王不在成曲。在全大體一或謂曲當作典謂不守成典也夫舉失

而國危，刑過而權倒，刑罰太過則權柄倒錯謀易而禍反，謀事數易禍必反求計得而強信，伸也功得而名從，

權重而令行，固其數也。數猶理也夫爭強之國，必先爭謀，爭刑，爭權。令人主一喜一

怒者，謀也。謀得則喜謀失則怒令國一輕一重者，刑也。刑得則重刑失則輕令兵一進一退者，權也。權重則進權輕則退

故精於謀，則人主之願可得，而令可行也。精於刑，則大國之地可奪，強國之

兵可圍也。精於權，則天下之兵可齊，諸侯之兵可朝也。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。

兵攻所憎之國而以攻得爲利，德義不施鄰國則必怨而不親。

權動所惡，而實寡歸者強。

其威權既動，移所惡而德義之實少爲人所歸，如此。

但強而已不能霸王。

擅破一國，強在後世者王。

今能專破一國，常守其強傳之後世，如此者王。

擅破一國，強在鄰國亡。

既破一國不能

守強令鄰國資之如此者亡。

問第二十四

謂爲國所當察問者

內言七

凡立朝廷，問有本紀。所問之事必有根本綱紀。爵授有德，則大臣興義；祿予有功，則士輕死節；上

帥士以人之所戴，則上下和；授事以能，則人上功；審刑當罪，則人不易相交訟。無

亂社稷宗廟，則人有所宗；毋遺老亡親，則大臣不怨；舉知人急盡知人急難之事，則衆不

亂。行此道也，國有常經，人知終始。此霸王之術也。國有常經，則人知終始之所歸，如此者霸王之術也。然後問事，事

先大功。先問大功，則功臣悅。政自小始。爲政先小，從微而至著。問死事之孤，其未有田宅者有乎？問死王事之子孫，未有田宅，則給與。

之 問少壯而未勝甲兵者，幾何人？

知其數則預有所準

問死事之寡，其餼廩何如？

問死王事者之妻給其餼廩，臨生食

粟也 米 問國之有功大者，何官之吏也？

問何官之吏欲知其材之所當

問州之大夫也，何里之士也？

問

州里欲知其風俗所好尚 今吏亦何以明之矣？

問吏所明欲知其儉實厚薄

問刑論有常以行，不可改也，今其事之

久留也何若？

罪既論決國有常科當奉行之不可改易今乃久留其事將知之何

問五官有度制，官都其有常斷，今事之稽也

何待？

官都謂總攝諸司者也五官既各有制度官都復自有常斷今乃稽其事而不行將何所待乎

問獨夫寡婦孤寡疾病者，幾何人也？

知其人數當有所饋廩也

問國之棄人，何族之子也？

問知其族欲有所收也

問鄉之良家，其所牧養者，幾何人矣？

其家謂善營生以致富者

牧養謂其人不能自存其家全活之知其所養之數欲有所復除也

問邑之貧人，債而食者，幾何家？

知其家數欲有所豁免也

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？

知從何族而別或從公族當有所收恤也

問宗子之收昆弟者，以貧從昆弟者，幾何家？

以貧故從昆弟以養養者與之從者各有幾家也

餘

子仕而有田邑，今入者幾何人？

謂收入其稅者

子弟以孝聞於鄉里者，幾何人？

餘子父母

存，不養而出離者幾何人？出離謂父母在分居士之有田而不使者，幾何人？不使謂不用其

吏不惡此等當惡何事士之有田而不耕者，幾何人？身何事既不耕此人君臣有位而未有田者，幾

何人？外人之來從，而未有田宅者，幾何家？國子弟之游於外者，幾何人？貧士之

受責同於大夫者，幾何人？官賤行書，身士，以家臣自代者，幾何人？其人居官乃不自行

出而以家臣自代也官承吏，無田餼而徒理事者，幾何人？承吏謂攝官無職而空理事羣臣有位事，官大夫者，

幾何人？羣臣自有位事乃左官於大夫外人來游，在大夫之家者，幾何人？鄉子弟力田爲人率者，幾

何人？既自力田又能率人國子弟之無上事，衣食不節，率子弟率之不田弋獵者，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？別券謂分契也問國之伏

利，其可應人之急者，幾何所也？伏利謂貸利隱蔽不見者若礦產水利等人之所害於鄉里者，何物也？物事也人之爲

害者害何事也問士之有田宅，身在陳列者，幾何人？餘子之勝甲兵，有行伍者，幾何人？

男女有巧技能，利備用者，幾何人？處女操工事者，幾何人？元當國所開口而

食者，幾何人？言其不農作，直開口仰食。問一民有幾年之食也？問兵車之計，幾何乘也？牽家馬，軛

家車者，幾何乘？牽家馬，言直有馬，軛家車，言直有車，相配以成乘。處士修行，足以教人；可使帥衆，蒞百姓者，幾何

人？士之急難，可使者，幾何人？工之巧，出足以利軍伍，處可以修城郭，補守備者，

幾何人？城粟軍糧，其可以行，幾何年也？行經也，守城之舉，行軍之糧，可以經幾年。吏之急難，可使者，幾何人？

大夫疏器，疏謂飾，畫也。甲兵，兵車旌旗，鼓饒帷幕，帥車之載，蓋，車蓋。幾何乘？疏藏器，畫而可，以藏者。弓

弩之張，弓弩之，可張者。衣夾，鈇，鈇，兩刀鉞也。衣鉤，弦之造，鈞，弦所，以挽弦。戈戟之緊，緊，謂其，堅強者。其厲何若？其，洋厲，可，用何如。

其宜修而不修者，故何視？視，比也，其器物宜，修者於故物何比。而造修之官，出器處器之具，宜起而未

起者，何待？出器，謂可出用之器，處器，謂貯庫而為，備者，起謂其材所經日月，可起用者也。鄉師車輜，輜，謂車之有防，蔽，可以重載者。造修之具，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。工尹，工官之長，三時，謂春，夏，秋，此時木方生，植不堅。

故不可伐材其伐材必以冬也

人有餘兵詭陳之行，以慎國常。

方戰有餘兵不用且詭而陳之以爲行伍當慎而聽命違國之常令也

時簡稽帥，馬

牛之肥腓，其老而死者，皆舉之；

軍之統帥常時簡選稽考之以知其能否而有黜陟至於馬牛肥腓及老而死者皆舉之以知其數也

其就山藪林澤

食薦草美者，幾何？

出入死生之會，

謂合其數

幾何？

若夫城郭之厚薄，溝壑之淺深，門閭

之尊卑，宜修而不修者，上必幾也。

察也

守備之伍，器物不失其具，淫雨而各有處

藏。

遇雨則藏器物

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，國之危也。慎謀乃保國。問所以教選

人者何事？

其教人及選人者問以何事欲知其勤且觀其材用也

問執官都者，其位事幾何年矣？

執官都之職者問其官位及執事并建立之年數

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？

謂其事業最可以益人者遂封表以示之

問知是何物也

所築城郭，修牆閉絕，通道阨闕深防溝以益人之地守者，何所也？

牆閉謂築牆有所遮閉雖

通路而爲防礙者絕塞之阨闕空之處亦當絕之凡此守地者所以省其功費故曰益地守

所捕盜賊除人害者，幾何矣？

制地：君曰：理國之道，地德爲首，

當制地之時，君爲此言，故言曰：法地以爲政，故曰地德爲首。

君臣之理，地有高下，君臣之禮也。

父子之

親，高地下覆，下地上承，父子之親也。

覆育萬人，

百貨出於地，人得以生，焉故曰覆育萬人。

官府之藏，強兵保國，城郭之險，外應四

極，四極謂國之四鄙也，自官府以下非地，則無所容，器具取之地。

凡此皆因地而成，故曰具取之地。

而市者，天地之財具也，而萬人之所

和，易交而利也，正是道也。

言市正合道之理。

民荒無苛，人盡地之職，一保其國。

欲理荒人無得苛虐，但使盡地之職，自然

齊一而保國也，言地市之道，雖歲荒而民不苛人。

各主異位，毋使讒人亂，普而德營，九軍之親。

自君以下其位既異，當各主之，毋使讒人交亂，其德

譬及而人得營生，則九軍之人皆親矣。

關者，諸侯之陬隧也，

陬，道隅也。

而外財之門戶也，

他國之財因之而入。

萬人之道行

也。因此出入明道，以重告之，明道路之令，再重而告之。征於關者，勿征於市；

征於關謂行商。

征於市者，勿征於關；

征於市謂坐買。虛車勿索，徒負勿入，以來遠人，十六道同。

齊國凡有十六道，皆置關，並同此令。

身外事謹，則聽其

名。謂出入於關者，身之外事，既謹而從令，皆當聽其名之虛僞也。

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，

敦，猶厚也。校察如此，則權詐之人無以成其厚。校察行則貌節有德者爲所困，故曰以困貌德。

國則不惑，行之職也。

國無姦人，其以不惑。凡此掌行者之職。

問于

邊吏曰：小利害信，小怒傷義，邊信傷德，邊德也，薄小也，厚和構四國，以順貌德，敦厚而和可以

構結四國四國之來皆以誠信故曰以順貌德

后鄉四極，既結四國然後向四極而撫安之

令守法之官日行，又令守法之官日行邊鄙無閉塞

度必明，無

失經常，其巡行之時必明其制度無得失於經常

謀失第二十五

四

內言八

附加標點 附註釋 管子之研究卷十

戒第二十六

所以陳戒桓公

內言九

桓公將東游，問於管仲曰：『我游猶軸轉斛，言我之游必有所濟猶軸之轉載斛石南至瑯琊，司馬曰：『

亦先王之游已，』何謂也？春游而南行故司馬正令之爲先王之游公未達其意故問管仲管仲對曰：『先王之游也，春

出，原農事之不本者，謂之游。原察也春出察農事之不依本務者秋出，補人之不足者，謂之夕。秋謂西成尙有不足者當補之

夫師行而糧食其民者，謂之亡。師行無成功空費糧食如此者必亡從樂而不反者，謂之荒。先王有游夕

之業於人，無荒亡之行於身。』桓公退，再拜命曰：『寶法也！』謂其法可寶也管仲復於

桓公曰：『無翼而飛者，聲也。出言門庭千里必應故曰無翼而飛無根而固者，情也。同舟共濟胡越不患異心知其情也故曰無根而固無方

而富者，生也。生全則萬方輻濟生盡則鴻毛不振故曰無方而富也莫知生所在故曰無方公亦固情，謹聲，以嚴尊生；言當固物情謹聲教嚴爲防禦以尊其生此

謂道之榮。」

此三者順道而升榮

桓公退，再拜請若此言。管仲復於桓公曰：「任之重者，莫

如身；

萬事萬行非身不舉故曰重任

塗之畏者，莫如口；

樞機之發榮辱之主故可畏也

期而遠者，莫如年；

瘡天曰聞期頭實意故曰遠期

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；

非禮勿視聽故曰當物

是故聖人齊滋味而時動靜，

所以養生

御正六氣之變，

所以循其變也六氣即好惡喜怒哀

樂，禁止聲色之淫，

所以成其德

邪行亡乎體，違言不存口，靜然定生，聖也。

欲靜則生定如此者聖

仁從

中出，義從外作。

仁自心生故曰中出義因事斷故曰外作

仁故不以天下爲利，義故不以天下爲名。仁故不

代王，

不以道輔君而代之王者非仁

義故七十而致政。

年七十則當致政否則爲貪位非義也

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；

道德爲量何懼之有

南面聽天

下，而無驕色；

南面聽天何驕之有

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，

運下而萬物化。天常無爲而四時自運行下而萬物

化自君不動，政令陳，下而萬功成；

君亦常無爲而政令陳列下而萬功告成

心不動，使四肢耳目而萬物情。

心亦

當無爲而四肢耳目自心使萬物莫不得其情

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。孝悌者，仁之祖也。忠

信者，交之慶也。內不考孝悌，外不正忠信，澤其四經而誦學者，是亡其身者也。

「四經謂詩書禮樂既無孝悌忠信空使四經流澤徒爲誦學者可以亡身」

桓公明日弋在廩，

禽鳥多集於廩廩藏粟之處故弋於此

管仲隰朋朝，公望二

子，弛弓脫釡，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。」

二子不能爲羽翼故當憂

桓公再

言，二子不對。桓公曰：「孤既言矣，二子何不對乎？」管仲對曰：「今夫人患勞，

而上使不時；人患飢，而上重斂焉；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？
不飛雖羽翼無益不濟雖舟楫徒施不聽雖譏言空設故曰其將若君何

桓公蹙然逡遁，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；人患飢而上薄斂焉，則人不患飢矣；人患死而上寬刑焉，則不患死

矣；如此而近有德，而遠有色，則四封之內，視君其猶父母耶！四方之外，歸君其

猶流水乎！』公輟射，援綏而乘，自御，管仲爲左，隰朋參乘。朔月三日，進二子於

里官，
里官謂里尉也齊國之法舉賢必自里尉始故令里官進二子將旌別而用之再拜頓首曰：『孤之聞二子之言也，耳加聰而

視加明，於孤不敢獨聽之，薦之先祖。』管仲隰朋再拜頓首曰：『如君之王也，

君能如此可以王也此非臣之言也，君之教也。
此雖臣言必君用之然後成教故曰君之教也於是管仲與桓公盟誓爲

令曰：『老弱勿刑，參宥而後弊；
老弱犯罪者不卽刑之必三宥宥而後斷罪三宥卽周禮之三宥一曰不識二曰過誤三曰怙辜也關幾而不征，市

正而不布；
布謂錢也卽其物而征之不必分錢山林梁澤，以時禁發而不正也；草封澤鹽者之歸之也，

譬若市人。」

樵蘇曰草封煮海曰澤鹽
自兩事上不正故歸若市

三年教人，四年選賢以爲長，五年始興車踐乘，遂

南伐楚門，傅

附至其下

施城北伐山戎，出冬蔥與戎叔，

山戎產物

布之天下。果三匡天子，

九合諸侯。

桓公外舍而不鼎饋，

外舍謂出宿於外不以
鼎饋食言其饌不盛也

中婦諸子

內官之號

謂宮人，盍不出從乎？

何不出乎

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：「汝焉聞吾有行也？」對曰：「妾聞之。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。」公曰：「善！此非吾所與汝及也，而言乃至焉。」

言我本不與汝及此謀今汝
言乃能至此謂能知我謀也

是以語汝，吾欲致諸侯而不至，爲之柰何？」中婦諸子曰：「自妾之身之不爲

人持接也，

言妾身在深宮之中未
嘗得出與人相持接對

未嘗得人之布織也，意者更容不審耶？」

此言已不事人未
嘗得人布織猶君

不下小國故諸侯不至也意者或有不審致諸侯之道耶

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

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，好上識好知遠大之事而下問。臣聞之：以德予人者謂之仁，以予財人者謂之良，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。握持也或有舉齊國之幣

持與路旁之家五十室言其事大而且易觀此皆自有主司朋不能干預大仁也哉，其朋乎！政合於天地之無不容載故曰大仁公又問曰：『不幸而失

仲父也，二三大夫者，其猶能以國寧乎？」管仲對曰：「君請矍已乎！」

矍已謂有所驚懼而問未止也。

鮑叔之爲人也好直，賓須無之爲人也好善，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？」

言四子皆無人能過其上，今吾併得臣之國，尚不審何也。

對曰：「鮑叔之爲人好直，而不能以國誦；

不能爲國以屈其直。

賓須無之爲人也好善，而不能以國誦；寧戚之爲人能事，而不能以足息；

不知足而息。

孫在之爲人善言，而不能以信默。

其所陳言既見信用，尚不能默。

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

而嘆曰：「天之生朋，以爲夷吾舌也，其身死，舌焉得生哉！」

管仲以身自喻，以舌喻朋，言朋亦將隨已早亡，不得久理齊政。

敬哀歎也，具見其先知之明。

管仲曰：「夫江黃之國近於楚，爲臣死乎？」

二國既近於楚，臣死後必臣於楚，豈爲臣而死乎？

君必歸之

楚而寄之；

以二國歸楚若寄託，然則楚不得爲私而齊猶可望。

君不歸楚，必私之；私之而不救也，則不可救之，則亂

自此始矣。

君若不歸楚，爲齊私國，楚必伐之。不救，固不可救，則與師亂自此始。

桓公曰：『諾。』管仲又言曰：『東郭有狗噬

嚙，且暮欲齧，我假而不使也。今夫易牙，子之不能愛，將安能愛君，君必去之。』

東郭之狗，喻易牙其性殘忍，且暮欲齧人，我拘而制之，不之使終，不可用，必須去之。

公曰：『諾。』管子又言曰：『北郭有狗噬嚙，且暮欲

齧，我假而不使也。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：『西郭有狗噬嚙，且暮欲齧，我假而不使也。今夫衛公子開方，去

其千乘之太子，而臣事君，是所願也，得於君也，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。季公犇宋，

宋襄公率諸侯以伐齊，戰於鹹，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，必先審知地圖轅轅之險，

謂路形若轅而又轅曲

濫車之水，

其水深濶能泛車

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，

困地瘠土也不可種殖殖地沃土也可以播種

必盡知之；

凡此皆兵主所當知

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

兵之形

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。宿先定所征

伐之國，使羣臣大吏父兄便辟左右不能議成敗，人主之任也。獨斷於心羣臣不議論功勞，行賞罰，不敢蔽賢，有私行，用貨財供給軍之求索，使百吏肅敬，不敢懈怠行邪，以待君之令；相室之任也。繕器械，選練士，爲教服，設教令使士服習連什伍，什伍各有所統屬徧知天下，審御機數，此兵主之事也。

參患第二十八

太強亦有患太弱亦有患必參詳強弱之中自致於無患也

短語一

凡人主者，猛毅則伐，懦弱則殺。猛毅者何也？輕誅殺人之謂猛毅。懦弱者何也？重誅殺人之謂懦弱。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，則才能之士去；行邪者不變，則羣臣朋黨。才能之士去，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，外以禦暴，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，精謂繆威示武能驚敵使懼如此者三可當師之一至敵國三至當一軍，師之三至可當二軍之用三軍當一戰，軍之三用可成一戰之功故一期之師，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，工人易子而食之，折骸而爨之，則攻之自拔者也。善勝者不戰善攻者不困兵交而後利攻雖敗我己傷矣守因而後下城雖破我先自散不故交亦接兵必至貨財空耗攻城圍邑遂至易子

變此皆庸主之師也

是以聖人小征而大匡，不失天時，不空地利，用日維夢，不明其數不出

於計。

小征謂誅暴國大匡謂正天下既合天時又得地利將於其日有事必先於其夜預爲之計而其數皆從計生

故計必先定，而兵出於境；計未定，而兵

出於境，則戰之自敗；攻之自毀者也。得衆而不得其心，則與獨行者同實；不得其心則衆

辨則與獨行者無異

兵不完利，與無操者同實；甲不堅密，與僂者

無甲單衣者

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，

徒手之人

與僂者同實；短兵待遠矢，與坐而待死者同實。

遠矢至短兵不能應，則坐而受死也。

故凡兵有大

論：必先論其器，論其士，論其將，論其主。故曰：器濫惡不利者，以其士予人也；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，

師之器成

往士具，

敢往之士又具

而天下無戰心；

天下不敢生心與戰

二器成，

軍之器成

驚

夫具，

驚敵之夫又具

而天下無守城；

天下不敢守城以抗

三器成，

一國之器既成

游夫具，

游務之夫又具

而天下無聚衆。

天下

之衆懼而自散

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

凡兵之所以先爭用兵所當先而爭為者，聖人賢士不為愛尊爵有聖人賢士則加以尊爵而不愛情，道術知能，不為

愛官職有道術智能亦不惜加之官職，巧伎勇力，不為愛重祿，聰明耳目，不為愛金財。故伯夷、叔齊

非於死之日，而後有名也，其前行多修矣前行多修故死後有名。武王非於甲子之朝，而後有

勝也，其前多善矣前政多善故甲子之朝一戰大勝。故小征，千里徧知之小征謂以諸侯之衆有所征古者諸侯大國有五百里者今既舉衆而征已國與敵國皆

當知之故當知千里，築堵之牆，十人之聚，日五間之間謂私候之假令築一堵之牆或十人聚作主者猶日五候之况戎事之大可以不徧知哉。大征，徧知

天下大征謂以天下之衆有所征伐天子以天下為家故徧知天下，日一間之，散金財，用聰明也夫動衆當令主者日一間候之其間候之也或散金財有所募賞或用聰明度其不虞也

故善用兵者，無溝壘而有耳目溝壘防禦小耳目視聽遠，兵不呼傲，不苟聚，不妄行，不強進，呼傲

則敵人戒故當臥鼓叩枚潛師襲人，苟聚則衆不用無事徒衆衆必不用，妄行則羣卒困必當量力而後進慮勝而後會，強進則銳

士挫知難不退逐利不止，故凡用兵者，攻堅則軻軻牢固也所攻既則牢固而難入，乘瑕則神瑕謂虛脆也所乘既脆體然瓦解故若神，攻堅

則瑕者堅所攻既堅則我困於攻是使敵瑕亦堅也，乘瑕則堅者瑕乘瑕則敵失其守雖敵之堅亦瑕矣，故堅其堅者，瑕其瑕者謂強卒攻堅弱

卒攻

屠牛坦朝解九牛，而刀可以莫也割鐵，則刃遊間也。

刃遊理間故刀不虧

故天道不行，屈

不足。

用兵必順天道若及天道之不行必屈竭而不足

從人事荒亂，以十破百。

敵國人事既荒且亂故以十可破百

器備不行，以半擊倍。

敵國器備不可施行故此雖半可以擊彼之倍

故軍爭者，不行於完城池。

行謂先覘之也欲以軍爭者不先覘其城池使知所防備

有道者，不行於無

君。禮不伐喪不覘君亡之時亦恐知而有備

故莫知其將至也，至而不可圍；莫知其將去也，去而不可止。

去來

莫測攻守皆善

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。富者所道強也，而富未必強也；必知強之數，然後能強。強者所道勝也，而強未必勝也；必知勝之理，然後能勝。勝者所道制也，而勝未必制也；必知制之分，然後能制。是國治國有器，富國有事，強國有數，勝國有理，制天下有分。

君臣上第三十

短語四

爲人君者，修上官之道，而不言其中。君在衆官之上，但修上官之道而已。至於官中之事，則有司存，非所言也。爲人臣者，比官中之

事，而不言其外。比，謂校次之也。若言官外，則爲越職。君道不明，則受令者疑；權度不一，則修義者惑。民

有疑惑貳豫之心，而上不能匡，則百姓之與間。間，隔不通。猶揭表而令之止也。揭，表謂以木爲

標有所告示也，又令止之是示不一也，以况人心之疑也。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，而足以修修當作循義從令者，忠臣也。上惠其道，

下敦其業，上下相希，希，望也。若望參表，立表所以參驗曲直。則邪者可知也。

吏嗇夫任事，吏，吏嗇夫檢束羣吏之官也。若督郵。人嗇夫任教，人嗇夫檢束百姓之官也。教在百姓，論在不撓，百姓有不從教論其罪，辭不撓法以

私行賞在信誠，體之以君臣，其誠也以守戰，既賞罰必君臣合體莫不如此，則人嗇夫之事

究矣。吏嗇夫盡有訾程事律，訾，限也。程，准也。事律，謂每事據律而行也。論法辟，衡權斗斛，文劾據文不以私

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；人爵夫之教既成則人皆忠信故無有獨得善者也而戲豫怠傲者，不得敗也；吏爵夫之律既成人皆懼法不

敢爲非雖有豫意不敢爲敗也

如此，則人君之事究矣。是故爲人君者，因其業，因人爵夫之業乘其事，乘吏爵夫之事而

稽之以度。又以國之法度考此二者有善者，賞之以列爵之尊，田地之厚，而民不慕也。善自應爲故不善者不生穰藿

有過者，罰之以廢亡之辱，僇死之刑，而民不疾也。過自應罰故人不疾疾怨殺生不違而民莫遺

其親者，賞罰有常不違其理人知上之不輕有去就故人不遺其親也此唯上有明法，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

之畜下不妄，而下之事上不虛矣。上之畜下不妄，則所出法律制度者明也；下之

事上不虛，則循義從令者審也。上明下審，上下同德，代相序也。代更也謂上明下審更相序君不

失其威，下不曠其產，而莫相德也。君以威覆下下以產供上各有所恃故不相德是以上之人務德，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，則上下體上下各得其體，則外內別也；民性因而

三族制也。因上下有體外內有別則農工商三族各得其制也夫為人君者，廢德於人者也；為人臣者，仰生於上者

也。為人上者，量功而食之以足。量功授祿食之得足為人臣者，受任而處之以教。受任者必設教布政

有均，民足於產，則國家豐矣。以勞授祿，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。胥視也視令而動則所舉不妄

是故君人者，無貴如其言；君以言制下無言則下無所稟令故言最貴人臣也者，無愛如其力；臣則宜力事君故其力最可愛言

下力上，君言下於臣臣力上於君而臣主之道畢矣。是故主畫之，君分別其所授事相守之，相守而行之相畫之，官

守之；官畫之，民役之；民則役力以行其事則又有符節印璽，典法筴籍，以相接也；凡此可以考其真偽定其事非

故曰也。此明公道，而滅姦僞之術也。論材量能，謀德而舉之。後知其德然上之道也。專

意一心，守職而不勞。不以職事為勞善下之事也。為人君者，下及官中之事，則有司不任。

下及官中之事則君釋臣職故有司不任也

為人臣者，上共專於上，則人主失威。共者侵分上柄尊者擅奪上勢故人主失威是故有道

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，而復合為一

體。是故知善，人君也；身善，人役也。知善則謀慮深遠故可為君身善則材能可任故為人役君身善，則不公矣。君任人而不自任故知善

而不身善若身善則自用小而不公矣人君不公，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。此言君身善之弊法制有常，則民〔不〕散而上合，竭情以納

其忠。此言君不身善之益是以不言智能，而順事治，國患解，大臣之任也。不言於聰明，而善

人舉，姦僞誅，視聽者衆也。此言君不言智能聰明以此乃臣下之職故曰大臣之任也視聽者衆也是以為人君者，坐萬物之原，

而官諸生之職者也。

授諸生之官而任之以職也。生謂知學之士。

選賢論材，而待之以法，舉而得其人，坐而

收其福，不可勝收也。

得人則福多，故不可勝收。

官不勝任，犇走而救其敗事，不可勝救也。

不勝任則敗，廢故不可勝。

救

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：立身者，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。

立身正德而已。

是以上及下之事謂之矯，

及猶預也。矯，僞也。上預下，亦則僞有餘而實不足也。

下及上之事謂之勝。

下預上，事則威權勝君。

爲上而矯，悖也；爲下而勝，逆也。國家有悖逆反逆之行，有土主民者，失

其紀也。

是故別交正分之謂理，

別上下之交，正君臣之分。

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。

臣之所以爲公者，乃是私也。名曰不違公道，便是不違私道也。

行公道而託其私焉，寔久而不知，姦心得無積乎？久既

行私而不知，則是姦心之積也。故言姦心，豈復無積乎？

姦心之積也。其大者有侵偪殺上之禍；其小者，有比周內爭

之亂。此其所以然者，由主德不立，而國無常法也。主德不立，則婦人能食其意；

食，蝕也。敗也。言婦人能敗其意。

國無常法，則大臣敢侵其勢，大臣假於女之能，以規主情；

假，因也。大臣因女之能，敗主意。

以規度主之情。

婦人嬖寵，假於男之知，以援外權。

婦人既得君寵，又因臣智以引外權，何爲不成。

於是乎，外夫人而危太

子，

夫人見外太子見危。

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，

紀察之官，得入人罪者也。

五官各有其橫，故曰五橫。

以揆其官，則有司不敢離法而使矣。朝有定度衡儀，以尊主位，衣服輝

纒，

古袞冕字。

盡有法度，則君體也依法而立矣。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；著明而且久，積習而爲常。犯俗離教者，衆共姦之；衆以犯俗離教爲姦而共罪之。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，綽古進字，丈尺各有進限。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。道法以讓爲主。是故歲一言者，君也；君每歲一言，問其不如法度者。時省者，相也；月稽者，官也；務四

支之人，修耕農之業，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；謂百吏之官各論其德能，以待君命。此言庶人。大夫比官中之事，不言其

外，而相爲常具以給之；具論衆官之法，制也。此言官。相總要者，相總百吏之要。官謀士，士事也，官各謀其事。量實義也，宜也。美，

匡請所疑；

又當量實宜其有美善者用匡於所疑必陳而請之——此言相

而君發其明府之法，

府謂百吏所居之官曹也立府必有明法瑞以稽之，君

所與臣之信物也又太史既布憲入籍於太府者稽考其合否

立二階之上，南面而受要。

君之路寢前有三階要謂百吏之目也王制謂以歲之成質於天子是受要也——此言君

是

以上有餘日，

上唯受要故有餘日

而官勝其任；

各理其職故能勝任

時令不淫，而百姓肅給；

言其敬而供上唯此上

有法制，下有分職也。

道者，誠人之姓也，非在人也；

姓生也言道立人之生人之所從出故非在人

而聖王明君，善知而道之者也。

道

言也聖王善知道理故言而相告也——道由也知而行之

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。

不敢殺君

夫道者，虛設；道無形而善應故曰虛設其

人在則通，其人亡則塞者也。非茲是無以理人，非茲是無以生財，前茲是謂其道民治財

育，其福歸於上。是以知明君之重道法，而輕其國也。

得道之真以理身緒餘以理國故重道法而輕其國

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。君之所欲人則順之令得君之所惡亦順之而除所欲者能得諸民，故

賢材遂；所惡者能除諸民，故姦僞省。如冶之於金，陶之於埴，制在工也。廢置之由君若金埴之由

也

是故將與之，惠厚不能供；謂欲與人雖有惠厚之意財不能供將殺之，嚴威不能振。謂欲殺人以致其理然而嚴

威不能振，惠厚不能供，聲實有間也。或有聲無實或有實無聲聲實間礙故不供不振也有善者，不留其賞，故民不

私其利；善必得賞私利何爲有過者，不宿其罰，故民不疾其威。宿猶停也罰得其過則人不疾其威疾怨也威罰之制，無

踰於民，因人所欲罰而罰之故不踰於人也則人歸親於上矣。如天雨然，澤下尺，生上尺。澤從上降潤有一尺則苗從下生上引一

尺澤下降苗上引猶君恩下流人心上就是以官人不官，事人不事，獨立而無稽者，人主之位也。君者與人之官而不自官授人之事

而不自事獨立於無過之地臣下莫得而稽之如此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，別而聽之則各信其一方暗莫之發故愚合而聽之則聖，合而聽之則得失相輔可否相濟雖有

湯武之德，復合於市人之言。是以明君順人心，安情性，而發於衆心之所聚。謂衆

同所歸湊

是以令出而不稽，延留

刑設而不用。人不犯法故刑設而不用

先王善與民爲一體，

以百姓心爲心是謂一體與

民爲一體，則是以國守國，以民守民也；

萬民同一心

然則民不便爲非矣。

爲非則失利故不便雖

有明君，百步之外，聽而不聞，間之堵墻，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，

君信而臣繼之君善而臣傳之

是以四海之內，可得而治。是

以明君之舉其下也，盡知其短長，知其所不能益，若也任之以事，賢人之臣其

主也，盡知短長，與身力之所不至，

知君之短長及其身力所不至

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。

君臣正則百姓亦不爲淫僻

加標點
附註釋

管子之研究卷十一

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，強者凌弱，老幼孤獨，不得其所；故智者假衆力以禁強虐，而暴人止；爲民興利除害，正民之德，而民師之；師智者也是故道術德行，出於賢人。其從義理，兆形於民心，則民反道矣；道術既出，故莫不從義而順理之極則。無姦僻之事，始見於人心有所向而反道。名物處違，是非之分，則賞罰行矣；人既反道，故以正其善惡之物處其背理之違，則是非自是非。非既分，故行賞罰以當其功過也。一處名物爲是，違名物爲非。上下設，民生體，而國都立矣。上下設，人則生，其貴賤之

禮故國都立也

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。

人從教故可使居治，戰勝，守固者也。居處之教既審民可使國則治戰則勝守則固此重教育之道夫賞重，則上不給也；賞重則費用多故不給也罰

虐，則下不信也。罰虐則人無所措手足故不信是故明君節食飲弔傷之禮，而物屬之者也。禮行則是物親也是

故厲之以八政，八政旌之以衣服，富之以國裏，財貨所包貴之以王禁，禁令行然後知常者之可貴也

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。言水波湧而上既盡其勢還復搖動歸下而止此自然之勢喻人懷德而來畏威不去也故德

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，而賢人列士，盡功獻能於上矣。千里之內，束布之罰，束帛也布錢也古者爵刑或令出錢

一畝之富，盡可知也。治斧鉞者不敢讓刑，治軒冕者不敢讓賞，讓

墳然順從之狀，若一父之子，若一家之實，義禮明也。義禮既明刑賞得宜君子之從父家之從長也夫下

不戴其上，臣不戴其君，則賢人不來；上下不交則賢人隱賢人不來，則百姓不用；百姓無賢人則不知所歸故百

用也。百姓不用，則天下不至。

百姓不用，則天下無邦將何至哉。

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。

侵則禮義不明，是非不彰，故危。

而明君者，審禁淫侵者也。上無淫侵之

論，則下無冀幸之心矣。爲人君者，倍道棄法，而好行私，謂之亂。爲人臣者，變故

易常，而巧官以詔上，謂之騰。

凌駕於君。

亂至則虐，騰至則北。

敗北。

上之四危。

有一至敗，

敵人謀之，則故。

是故。

施舍優，猶以濟亂，則百姓悅。

施恩厚舍罪對二者優厚雖非用法猶能濟亂故百姓悅之也。

選賢遂材，

而禮孝悌，則姦僞止。

要止。

淫佚，別男女，則通亂隔。

能止淫佚別男女則雖先通亂今能隔阂也。

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。

春夏秋三季爲務農之時。

不市，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，穆順君之色，從其欲，阿而勝之。

阿曲從君剛漸以勝之其終或至於篡殺也

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；

給上之役

四守者得則治，易則亂，故不可不明設而固守。

明設四法固而守之

昔者聖

王本厚民生，審知禍福之所生，是故慎心事微，遠非索辯以根之。

謂有違非必尋索分辯得其根而止之也

然則躁作姦邪僞詐之人，不敢試也。此禮正民之道也。

制禮正人之道

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，狡婦襲主之請而資遊慝者也。

襲入也謂狡婦妖蟲人生途行請謁所請既從外資遊說爲姦慝者也

沈疑之得民也者，前貴而後賤者爲之驅也。

所驅役之人前得貴寵今忽論賤然役者必以爲貴常伺君以興福故謂之伏寇也

明君在

上，便僻不能食其意，刑罰亟近也。

便僻不能諂君以得意故刑罰數也

大臣不能侵其勢，比黨者誅，明

也。為人君者，能遠讒諂，廢比黨，淫悖行，食遊之徒，無爵列於朝者，此止詐拘姦，

厚國存身之道也。為人上者，制羣臣百姓，通中央之人和；中央之人謂君之左右也，左右與君和之也。是以

中央之人，臣主之參；左右之人在臣主之間，參會其事者也。制令之布於民也，必由中央之人。中央之人，

以緩為急，急可以取威；君雖曰緩，左右行之，乃為急，故能取威也。以急為緩，緩可以惠民；君雖曰急，左右之為緩，故能惠人。威惠

遷於下，則為人上者危矣。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，實賢謂之不肖，實不肖謂之賢，是曰易賢不肖。黨於下；能易賢不肖則可以為黨於下。有又能以

民之財力上陷其主，而可以為勞於下；用人財力上以陷上，即於下以為勞。兼上下以環其私，上則擅君之柄，下則用人

財力上下之利皆用邊身故曰環其私也。爵制而不可加，則為人上者危矣。勢既凌上則爵制不可加。先其君以善者，侵其賞

而奪之實者也；先君行善則是侵君之賞，奪君之富實也。先其君以惡者，侵其刑而奪之威者也；詛言於外

者，脅其君者也；妖言惑眾，欲以脅君。鬱令而不出者，幽其君者也；鬱塞也，塞君令而不出行者將欲幽君也。四者一作，而

上下不知也，則國之危可坐而待也。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，能通於天道人情者，可以為主質主也。寵者從，其不能通但寵貴之者，可以為從從臣也。此數之因也。是

故始於患者，不與其事；親其事者，不規其道。言初始謀慮而變患者乃行其事，令人為之而不自預此謂君也。是以為人上

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，百姓勞其身，以供上之役。以力供明，臣勤力役用其明而理職位。以刑役心，刑法也君則役心以出法制也。此物之理也。心道進退，以心

度量可否，故可進退。而刑道滔趕。滔，充也。趕，透也。巡，委曲也。設法有當否，故有合成也。進退者主制，君心進退所滔趕者主勞。主勞者

方，主制者圓。圓者運，運者通，通則和。圓謂君道圓而不滯必運而無礙通者必暢故和之也。方者執，執者固，固則信。

方謂臣道方而有常故執而不舍則固固而不妄則信也。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，則容貌動於外矣。正也者，所以明其德。知得諸己，知

得諸民，從其理也。

於已既不失於人必不妄如此者從理故也

知失諸民，退而修諸己，反其本也。

有失於人必修己自責如此者反其

本所求於己者多，故德行立。所求於己者少，故人輕給之。

求己多者必進德修業故德行立也求人者少必薄賦斂故人輕於

給故君人者上注，臣人者下注。上注者紀天時，務民力；下注者發地利，足財用

也。故能節大義，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；

君明臣忠則國理國理則人重生故人皆以養其形而牽繫於衣食之利

故愿而易使，愚而易塞。

上束於政刑下牽於衣食

循法樂生而無撓心故愿而愚愿則易使愚則易用法止也塞止也

君子食於道，小人食於民，分民。

食道食力不同是曰分民

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。

大夫之將一軍者不敢因挾兵而生微倖之心

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。草木必得時然後生故民迂則流之，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；小人篤於農，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，四肢手足也，六道上身之體也。四正五官，四正君臣父子，五官五行之官國

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，設為姪娣，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，昭公威威當作滅私也。明立寵設，不以逐子傷

義；明立正嫡，設其貴，寵子不令逐而廢之，故不傷義也。禮私愛驩，勢不並倫；嫡子者所以傳重也，故禮許私愛，雖驩之超異可也，餘子之勢終不得與嫡並倫也。爵位雖尊，禮

無不行；嫡子之爵位雖尊，必須行之以禮也。選為都倭，冒之以衣服，旌之以章旗，所以重其威也。選其都雅倭好

者爲嫡又以美衣麗服覆習之章
裘旗幟旌異之凡此皆重嫡之威

然則兄弟無間郤，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

諫死之記。君明相賢必從諫之
如流故無死諫之忌

而聚立者，無鬱怨之心。

立朝羣臣選任得當皆
各得其所故不怨望也

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。

舉有德之人就列位
不以無德之人爲類

舉能以就官，不

類無能；以德弇勞，不以傷年。

有德者位居有勞者之上是曰以德掩勞苟
有德雖年未至而亦將用之不以年少爲傷

如此，則上無困而民

不幸生矣。國之所以亂者四：其所以亡者二。內有疑妻之妾，此宮亂也；庶有疑

嫡之子，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，羣臣朋黨以懷其私，則失族矣。

國亡族滅
是曰失族

國之幾臣，陰約閉謀，以相待也，

則失援矣。

爲國之機臣下陰爲要結其所謀者閉而不
泄以此相待人必懷疑而不相親故失其援

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」「紛」積妬兄弟亂曰「黨偏」「強弱」相凌大臣亂曰「稱述」「各稱述其德不相讓」中民亂曰「諍

諄」「謂以智詐」小民亂曰「財置」「賦稅重」則財置財置生薄，諍諄生慢，稱述黨偏，妬紛

生變，故正名稽疑，刑殺亟近，則內定矣。「正嫡庶之名稽妻妾之疑不正者之黨數取其偏近者而刑殺之如此則黨偏妬紛之變息故內定」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；「無事者令得職」則小民治矣。上稽之以數，下十伍以徵，近其罪伏，以固

其意；「日明既近尙有不供者則加之罪以權伏之所以固供者之意」鄉樹之師，以遂其學；「每鄉必立之師以遂其學」官之以其能，及年而舉，

則士反行矣。「舉能授官既有年則就其功過而考察之如此則皆反其行矣」稱德度功，勸其所能，若也稽之以衆風，「稽察衆人之風」

「論」若任以社稷之任，若此，則士反於情矣。

小稱第三十二

「稱舉也小舉其過則當權而改之」

短語六

管子曰：身不善之患，毋患人莫已知。但患身之不善，不患人不知己。丹青在山，民知而取之；美珠在

淵，民知而取之；丹青與珠各有可用之性，故雖在山淵，而人猶知而取之。况人懷善而不知乎？是以我有過爲，而民無過命。我有過之行爲，而民無有過之妄名。

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。民既有毀譽，則己之善惡審矣，故不復問於家。問於家，則爲左右近習所掩飾。故先王畏民，操名從人，

無不強也。君自行善持名，使之延譽，故強。操名去人，無不弱也。君既行惡，即是持名去人，無善可稱，故弱。雖有天子諸侯，民皆操

名而去之，則捐其地而走矣。過惡日聞，人皆持其名而去，棄其地而走。故先王畏民，在於身者，孰爲利？氣與

目爲利。氣也者，所以生全其形目也者，所以獨見其運功用，莫大故爲利也。聖人得利而託焉，故民重而名遂。聖人託之而行善，則譽滿天下，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？聖人託之而行善，故好我託之而行善，可惡又安能招來美名？我

託可惡，愛且不能爲我能也。託既可惡，不能令人愛，况得美名乎？毛嬙西施，天下之美人也，盛怨氣於

面，不能以爲可好。嬙施雖美，而面有怨氣，亦不能爲可好。喻聖人外見其惡，亦不得美名。我且惡面而盛怨氣焉，怨氣見於面，

惡言出於口，去惡充，所往去於人者以求美名，又可得乎？喻人君既內無聖德外甚矣，百

姓之惡人之有餘忌也！惡人不善更有餘忌是以長者斷之，短者續之，滿者洩之，虛也虛者實

之。是滿者人所忌也故或斷之或虛之短虛者人所好也故或續之或實之所謂過無不及管子曰：善罪身者，民不得罪也；不能罪身者，民罪

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；懼而修德有善而歸之民，則

民喜；往喜民，善往則民喜來懼身，過來則身懼此明王之所以治也。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，人以惡聲懼已耳聞而感則心不敢念非懼氣以感目，人以惡氣懼已目見而感則身不敢

造以此二者，有天下矣，可毋慎乎？匠人有以感斤，櫛，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。感謂深得其妙有應於心者也天下

者無常亂，無常治；不善人在，則亂；善人在，則治；在於既也。善所以感之也。管子

曰：修恭遜敬愛辭讓，除怨無爭，以相逆也。逆迎也，謂用此恭遜等以相迎接也。則不失於人矣。嘗試多

怨爭利，相爲不遜，則不得其身。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。之是也，同是此身有恭遜敬愛則愛無之則惡。名者，使之榮辱。同是此身之名有恭遜敬愛則榮無之則辱。此其變

名物也，如天如地。恭遜敬愛可以變化名物之變，愛惡榮辱如天地生殺之變。故先王曰道。道者貴作變化。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。有所告之。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，務爲矯意，久必敗露。蓋虛不長，覆蓋虛妄，不得長掩。其生不長者，其死必不終。

『人之將死其言也善，失而反其真也，其生不長其死必不終，傷而露其真也。』言三十之忠皆僞忠耳，必將復其不忠。

桓公曰：『善！』管仲死，已葬，公憎四子

者，廢之官；逐堂巫而苛病起兵；

苛煩躁也，厭善令既逐之而公有煩苛之病起，兵妄征伐無使壞之。

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！聖人固有恃乎！』乃復四子者處。期年，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；兵亂道路十日不通公子開方以書社七百下衛矣；古者聚居二十五家則共

置社謂以社數書於策，謂用此七百之書社降下於衛矣。食將不得矣！」公曰：「嗟茲乎！聖人之言長乎哉！言其所見者遠死者

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、甯武四人飲，飲酣，桓公謂

鮑叔牙曰：「闔不起爲寡人壽乎？」奉尊者酒視合增壽鮑叔牙奉杯而起曰：「使公毋忘

出如莒時也，使管子毋忘束縛在魯也，使寧戚毋忘飯牛車下也。」桓公避席

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！」

四稱第三十三

謂稱有道之君無道之君有道之臣無道之臣以戒桓公

短語七

桓公問於管子曰，『寡人幼弱憊愚，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！寡人幼弱憊愚，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；先祖德臣以忠誠收聚而周恤之，令其大富也。』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！既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，既官職美道，

又何以聞惡爲？」

言君既美好宣通官又合於美道修而行之自可爲理何須聞於惡事乎以此抑桓公欲觀其意也

桓公曰：『是何言耶？以繿緣

繿，吾何以知其善也？以素緣素，吾何以知其善也？仲父已語我其善，而不語我

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，舍止也謂止讒賊於其旁與之近也有家不治，借人爲圖，政

令不善，墨墨若夜，辟若野獸，無所朝處，不修天道，不鑒四方，有家不治，辟若生

狂，狂惑者失其性不分善惡衆所怨詛，希不滅亡，進其諛優，繁其鐘鼓，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，式政既轍，刑罰則烈，

法式之政既已轍曲至於刑罰惟益酷烈內削其民，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：『仲父既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，不賓敬也，事左右，君知則仕，不知則已，若

有事，必圖國家，徧其發揮，盡其能力以發揮於政事，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，有酒食必分以與人，以見慈惠之意，不謗其君，不毀其辭，

君若有過，進諫不疑，君若有憂，則臣服之，行也，此亦可謂昔者有道之臣矣。『桓

公曰：『善哉！』桓公曰：『仲父既已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，賓事左右，執說以進，不薪亡己，執佞說以進於君，尊固寵位無求去也，遂進不退，知進不知退也，假寵鬻貴，

假因也因君之寵以鬻其貴，尊其貨賄，卑其爵位，未必能貴其爵位，但尊其貨賄而已，進曰輔之，退曰不可，進於君則言己能輔，退而私議則謂君

不可輔以敗其君，皆曰非我，不仁羣處，以攻賢者，羣處見賢若貨，見賢者則趨之若貨財然見賤若

過，見賤者無矜恤之心若過而不顧貪於貨賄，競於酒食，不與善人，唯其所事，事已者與之交居敖不恭，不友

善士，讒賊與通，一本作彌不彌人爭，唯趣人訟，一本作詔湛湎於酒，行義不從，不修先故，

變易國常，擅創為令，迷惑其君，生奪之政，保貴寵矜，遷損，損當善士，遷改善士而捐棄之捕

援貨人，其所捕道而援引者唯貨財之人入則乘等，出則黨駢，其貨賄之人與之入國則同乘而等至其出也又朋黨而駢並貨賄相入，酒食相

親，俱亂為君，君若有過，各奉其身，諛過於君奉身自潔此亦謂昔者無道之臣。『桓公曰：『善

哉！』

正言第三十四

短語八

加標點
附註釋
管子之研究卷十一

侈靡第三十五

此蓋總數緯符之說推背代運之圖如帝後天之法恐五緯所不該
洪範志所不載陽家所不或周秦海士歷世運而託為神說也

短語九

問曰古之時與今之時同乎？曰同。其人同乎？不同乎？曰不同。可與政其誅。言今雖不同古

可為政誅其不法以復古 僭堯之時，混吾之美在下，其道非獨出人也。僭堯二帝之時比屋可封美俱在下其能若此亦言非有出人之道修古而已混同也

山不童而用贍，澤不弊而養足，山無草木曰童，養之餘 耕以自養，以其餘應良天子，故平。

供應天子之食故天下平良當作益 牛馬之牧不相及，各自足故不相及也 人民之俗不相知，人至老死不相往來故不相知 不出百里

而來足，行者不出百里而來所者去足故也 故鄉而不理，靜也。雖立公卿不理其事以人靜故 其獄一踦腓，一踦屨，而當死。

綺物體不具也一足有屨一足無屨以靴之可當死 今周公，周公之法或寫周法二字之誤 斷指滿稽，斷首滿稽，斷足滿稽，而死民不服，

非人恫也，敝也。稽考也罪滿而斯則從而考之今之刑法有斷首斷指斷足之罪而民至死不服豈人性之然乎時爽故也 地重人載，毀敝而養不足，事

末作而民興之。職生也地利重人因之生殖殺物君即從而毀奪敵盡之使人民養有不足人既惰於本業故競起而事末作 是以下名而上實也。下但有農作之名不得自

用而實利皆歸於上 聖人者，省諸本而游諸樂。聖人養人之本使人優游於安樂 大昏也，博夜也。大昏謂甚昏昧也博夜後夜也謂長不明也所以甚

言今人之昏昧蓋道家闕闕醇醇之旨 問曰：興時化若何？問度時興化其理若何 莫善於侈靡。謂珠玉之用也蓋以珠玉者飢不可食寒以可衣然時其貴之君若不重則強者守之不

招人故度時興化莫若重寶玉以為侈靡也此霸術 賤有實，敬無用，則人可刑。有實謂穀帛可貴而賤之無用謂珠玉可賤而敬之若此則加之刑蓋以侈乃上之務儉是下之本也 故

賤粟米而如敬珠玉，好禮樂而如賤事業，本之始也。言粟米常人賤之賢者貴之如常人之敬珠玉亦業常人貴之賢人賤之而賢人之好禮

樂如常人之貴末業如此者可謂務本之始 珠者，陰之陽也，故勝火。珠生於水而有光鑑故為陰之陽以向日則火怪故勝火也 王者，陰之陰也，故

勝水。玉生於山而藏於山故為陰之陰以向月則水流故勝水 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，則強者能守之，智者能牧之，賤所貴而貴所賤。粟米可貴而狗馬百姓所貴而貴所賤賤之珠玉可

賤而貴之 不然，鰥寡獨老，不與得焉，均之始也。君不貴而藏之則利積於強智雖務鰥寡獨老無所與之今藏之者所以長貧乏故均之始也 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；

標然高舉貌秋雲悽慘有愁悴之容高置且遠能生人之
悲心喻教者憂人之不令見其威容人亦爲之傷悼之

藹然若夏之靜雲，乃及人之體，鵬然若諱之

靜；

藹然油潤貌鵬然和順貌夏雲之起油然含潤將降其澤及人之體去除熱氣而和順雖諱諱之人亦皆恬靜喻教者灑之溫詞而強梁者亦能慙服之

動人意以怨，蕩蕩若流水；

者教

若秋雲之動人意既動則自怨而蕩搖乃從教若流水也

使人思之，人所生往，

秋雲夏雲諱靜流水乃嚴以肅之和以煦之靜則意動而怨流則思生而往此四教也

教之始也，

身必備之；

教人之始必先備二者令人思之以生善心

辟之若秋雲之始見賢者，不肖者化焉；

教者既若秋雲始見而哀憐之又若夏雲

之起而潤悅之則天下之賢與不肖無不化焉

敬而待之，愛而使之，若樊神山祭之。

敬待愛使屬賢者夫祭神所以威民也尊賢所以勸民也故曰樊神山祭自化也

賢者少，不肖者多，使其賢不肖，惡得而不化。

使賢與不肖皆受教則同化矣

今夫政，則少則，

既皆從教則人無所犯故

於爲政少用爲則也

若夫成形之徵者也，去則少可使人乎？

則法也欲成太平之形以知其徵驗者全能去則而使人斯太平之先兆也一政曰外形之徵也

用

貧與富，何如而可？

問貧富之中適口

甚富不可使，

甚富則驕故不可使

甚貧不知恥，水平而不流，無源

則邀竭；雲平而雨不甚，無委雲，雨則邀已。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；

雖曰當有所親而用親之理辭左則有爲用者不爲用者辟猶言有中不中此但爲怨兆而已親之無益也

上短

下長，無度而用，則危本不稱；

上得短下持長用制無度如此者則憚忽以敗國故危本不稱也

而祀譚次祖，犯詛渝盟傷言。

譚延也國政絕祀之事延及次祖更有犯詛渝盟傷言之罪

敬祖禰，

人之始

尊始也。齊約之信，論行也。

盟約有信所以論行

尊天地之

理，所以論威也。

天地以秋各肅殺雷震電耀為威為政者所取則故威不可弛之也

薄德之君之府

府當作所

囊也。

凡學始論行論威為政者所當行德薄之君皆囊而

藏之故有敗亡之禍

必因成形而論於人，此政行也，可以王乎？

必因王事之成形論考於人事此為政所行也遵而勿失故可以王

請問用

之若何？

用政何如

必辯於天地之道，然後功名可以殖。

天地有尊卑恩威之序故明之然後可以立功名也

辯於地利，而

民可富；通於侈靡，而士可戚。

戚親也貴珠玉以賞士故士可親也

君親自好事，

好為政之事

強以立斷，

強立其志以斷是非

仁以好任。

悅以使民

人君壽以政年，

君所以壽考由為政以順年之四時令

百姓不夭厲，六畜遮育，

遮多也

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；

鄰國有變則有可乘之機

變而足以成名，承弊而民勸之，

承先代之弊而能成名故民勸勉之

慈種而

民富，

流慈以勉種故人富

應言待感，與物俱長，

應物而後言待感而後動所謂應天順人者也故與物俱長也

故日月之明，

故當為放所謂與日月齊其明

應風雨而種。風可時若則以君禮不失故也天之所覆，地之所載，斯民之良也。君人者德包天地首出庶物故曰人之良也不有

而醜天地，非天子之事也。不有上事而又醜惡天地之化非天子之事也醜類也不有上事而欲類合天地非天子之事天子當以政配天地也民變而不能變，

是稅傳革；稅柱也革皮也稅之傳革則外革而內不革也今人變則君不能變亦猶外革而內不革有革而不能革，不可服。可革而不革則人有輕君之心故不服也民

死信，人無信不立故死在信諸侯死化。變通之以盡利不化則利竭故死當革新也請問諸侯之化弊，弊也者，家也；國之弊以家習不革

家也者，以因人之所重而行之。非人所重則當革也吾君〔長〕來獵，君長上也好尚也虎豹之皮；君好

虎豹皮故來獵用功力之君，上金玉幣；君好金玉為幣故用功力好戰之君，上甲兵；甲兵之本，必先於田宅。

有田宅然後可以充甲兵之賦今吾君戰，則請行民之所重；飲食者也，侈樂者也，民之所願也。足其

所欲，瞻其所願，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，富貧不均則傷心矣傷心則無聊而苟且故不致功故嘗至味而罷至樂，富者口厭至味耳倦至樂而雕卵然後瀹之，

雕楂也。新然後爨之。皆富者所為也丹沙之穴不塞，則商賈不處。富者靡之，貧者為之；富者所以得成

其侈靡則重并
貧者而為之也

此百姓之怠生百

百當
作自振而食，非獨自為也。
百姓既為富者所兼則怠於作業故能
生此富者之靡富成此侈靡亦以百姓

振起之故也豈
富者能自為乎

為之畜化用。

今欲為此畜貧富之法
當變化富者之用也

其臣者，予而奪之。

臣富者今欲化之使貧
則先少與而後多奪之

使而

輟之。既使之多所費
用然後成其功

徒以而富之。

或空言其利而今得
富且取其物終之也

父繫而伏之。

或加父罪而繫之子
必伏而破產以贖父

予虛爵而

驕之。或空與爵名
而無其位

收其春秋之時而消之。

富者先貯物以射春秋之
利今則官自收而消也

有雜禮我而居之。

或有廢用財
物雜禮於我

若此者順其
意而居之也

時舉其強者以譽之。

當而又強則為之作聲
譽或令其有所統率

強而可使服事。

下不順從上令強之
而後可使服事也

辯以

辯

此辯字，以辯給變亂
當作變辭，人之辭也

智以招請。

請讀為情恃其智
以招人之情實

廉以標人。

恃其廉以相
標榜而傷人

堅強以乘六。

六當作
下言堅

強以凌
下也

廣其德以輕上。

廣樹其德以
分上之權

位不能使之而流徙。

位當作任不能之人任之
以事而使之得罪流徙

此謂國亡之

鄰。

亡國
之鄰

故法而守常。

守故法
之常

尊禮而變俗，上信而賤文。

當作
惡字

緣而好駟。

惡因循而
好壯健也

此謂成國之法也。為國者反民性，然後可以與民戚。

順民劣性必敗亡反
之可有成可與民親民欲生而教

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。

含陰於中
發陽於外

故

信其情者，傷其文；情盛則神滅也化之美者，應其名；實應其名故化美也變其美者，應其時；事應其時故變美也不

能兆其端者，災及之。來事之端不失其兆者常失於幾故災及之也故緣地之利，承從天之指，意辱舉其死，

辨猶逆也逆地天以舉事則死開國閉辱。開國以納善言則辱可閉知其緣地之利者，所以參天地之吉綱也。知能順地之利則能參天

地之吉綱承從天之指者，動必明。辱舉其死者，與其失人同。逆天舉事與失人同公事則道必行。

公事則無擁故其道必行開其國門者，玩之以善言。開國門以納善言柰其辱辱，亦既有辱當柰之何唯有執舉爵祭神以謝過耳知神次者，

操犧牲，與其圭璧，以執其罍。當令巫祝知神之次秩者操牲及珪璧執罍爵以禱神而謝逆舉之罪家小害，以小勝大。祭祀小費因小損勝大災

員其中，辰其外；既以謝過又當員中心無所專固右善則從無失外事之時也辰時也而復畏強，長其虛。其有強大於己者則當長其謙虛之心而敬畏之也而物

正以視其中情。其於物也雖見外正猶未可信又當視其中情以驗之也公曰：國門則塞，百姓誰敢敖，胡以備之？謂寇有至國門

以塞百姓警衛而誰敢敖者事至於此如何救擇天下之所宥，不為天下之所疾者擇鬼之所當，為神所福助者擇人天之所載，為人所載仰者

而亟付其身，此所以安之也。得此三德之人付其身而任之則寇敗而國安矣強與短而立齊國之若何？問寇持強而短兵列陣而

立以攻齊
國何以禦

高予之名而舉之

高舉其名則歡悅也

重予之官而危之

與之重官則不避危亡也

因責其能以隨之

猶賊則疎之，毋使人圖之

責知其能隨而任之則自謀慮而無所顧望故寵納侮使人圖之也

猶疎則數之，毋使人曲之

因不寵任而疎

己者則數加恩義以悅之無使人見怨陰謀曲求已隙也

此所以爲之也

撫人若此可以有爲

大有臣甚大，將反爲害

大臣勢大則逼君故反將爲害

吾

欲優患除害，將小能察大，爲之柰何？

問欲寬優此患漸除其害每見小能則察知其大欲爲此事如何

潭

深也

根之毋伐，大樹根深不可

伐喻大臣黨固盤結未可卒謀

固事之毋入

既未可誅且固事之無得入同其惡

深刺禦之毋涸

探其深情常令見之毋使涸竭

不儀之毋助

儀善也彼爲不

善毋助之

章明之毋滅

當發明不善令人皆知之毋使昧滅

生榮之毋失

生榮殺之心若草木生榮此其可誅之時必不得失之

十言者不勝此

一，他事有十言之善不如此一言

雖凶必吉

忍而容之屈而事之凶也惡稔易誅吉也

故平以滿，無事而總

若何

平安之時滿積其財以無事之時收積待有事時用

積者立餘日而侈，美車馬而馳，多酒醴而靡

富而積財者侈食美車馬多酒醴財有所

散因其散而收之

千歲毋出食，此謂本事

雖復千歲常令自食其財無使外則富者之財可得而收之此積之本

縣人有主

縣繫屬也言欲繫屬於人必有所主主於

財人此治用

官既積財人則取之於官以理其器用也

然而不治積之市

謂不取官財以理其用謂乃積之於市使高價得其利也

一積之下，一

人積之上，此謂利無常。財既入市則公私共積之上雖積一分下亦積一分可謂利無常也百姓無寶，以利爲首。百姓無他寶唯以利爲寶之首一

上一下，唯利所處。利積多者百姓則從而歸之利然後能通，通然後成國。無利而不通則亡國利靜而不化，觀

其所出從而移之。利而不化者則由所出不變故也觀而移變之視其不可使，因以爲民等。等謂率而齊之不可使謂其人無材又不任作役若此者使之

率與利之人而齊之擇其好名，因使長民；其有好名譽者則擇而使之爲興利之長好而不已，是以爲國紀。好名不已財乃綱積故爲國紀功

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。既有獨名又有言名然後可以至於承君之酢報也先其士者，之爲自犯；後其民者，之爲

自贍。士以道民寧有自犯民以養君豈專自贍先士後民乃貴賢者重教化也輕國位者，國必敗；爵位輕授所用非人故敗鍊貴戚者，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，臧於懸，返於連比，若是者必從是

器。備也敗亡之義亡乎。雖使三堯藏在里井之中但懸其物而不散施之終亦不能守其物亡必不返於連比之臣臣既得之自用樹福則國從此敗亡辟之若尊譚也。延未勝其本

亡流而下。

雖堯守藏不施必亡猶如尊位將反而未能勝其本此位既不可得自然流下

不平令，苟下不治。

凡始理下者必先能平令令既不平令雖下而不理者也

高下者

不足以相待。

自處其高欲下待上必不待之

此謂殺。

殺君之事

事立而壞，何也？

事既立而後壞何也即因德不素積故也

兵遠而畏，何

也？民已聚而散，何也？

人不歸無道故

輟安而危，何也？

神不祐故皆謂象賦

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。

近臣謀略合於遠方能機勝算故可立功

亡國之起，毀國之族，則兵遠而不畏。

亡國起於毀棄宗族故勢孤而兵皆逃遠則威息而不畏

國小而修大，仁而不利，

猶有爭名者，累哉是也。

小國不量而好修遠大雖行仁無利也而猶與他國爭名是自受累

樂聚之力，以兼人之強，以待其害，

雖聚必散。

好自聚以勉力欲兼他人之強又用此以禦危害則先雖聚後必散

大王不恃衆而自恃，百姓自聚，供而後利之，成

而無害。

賢大之王有衆不恃但自恃其德故百姓隨而相聚供其所需而利之遂至成功而無危害也

疎戚而好外，企以仁而謀泄。

自疎已親而好交外人雖企慕於仁而所

謀多泄漏

賤寡而好大。

大衆也不問是非曲直但以寡衆爲斷

此所以危衆而約。

與衆約束

實取而言讓。

實取其氣而言遜讓

陰而言陽，利人之有禍，言人之無患，吾欲獨有是若何？

問君獨有之則何如

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。

言此乃古之陳設致財之道亦可行求於今然利散於下人則察而知之置之於身勿令下知

然後可以行
放置之言也

公曰：謂何長喪以黜其時？

黜黜也增長居喪之禮使人黜黜

重送葬以起身財。

男女力作所得之財曰身財重送葬故費

財一親往，一親來，所以合親也。

一親往死一親來生親無經時故曰合親

此謂衆約，問用之若何？

問用 巨

瘞培，所以使貧民也。

瘞培謂瘞中埋藏處深暗也貧人雖無財而有方故教之巨瘞培以役其力也

美壟墓，所以文明也。

擊墓高美文 巨

棺槨，所以起木工也。

人習爲棺槨則增長木工

多衣衾，所以起女工也。猶不盡，故有次浮也。

墓外遊飾

有差樊。

樊藩也樹植之制有差別

有瘞藏。

墓內寶藏

作此相食，然後民相利，守戰之備合矣。

喪時孝子不舉火鄰里爲食以

相餉如此則遞相銜親恩情固結至於守戰之時必合力同心矣

鄉殊俗，國異禮，則民不流矣。

流移也俗殊禮異則人各安其所居而不流移

不同法，則民

不困；鄉丘

丘大也

老不通，覩誅流散，則人不眺。

大老者不相交通流散於其鄉則識之今其覩見如此則人安其本不眺望他所而歸之

安鄉，

樂宅享祭，而謳吟稱號者皆誅，所以留民俗也。

使人安於鄉樂於宅享祭其祖先其有謳吟稱舉號誅於他所者則誅之此留民俗

斷方

井田之數，

分人之地斷定其分而立之田數屬三爲井也

乘馬甸之衆，

每一甸之衆數賦長轂一乘馬四匹謂之乘馬十六井爲丘四丘爲甸

制之陵谿，立鬼

神而謹祭，每大陸深谿皆有靈焉立鬼神之神祭之皆以能別，以為食數，示重本也。人之材能多者食衆材能少者食寡凡此皆重人本之事也故

地廣千里者，祿重而祭尊，其君無餘。地廣而用費則君無餘也地與他若一者，從而艾之。從謂次當受封者艾減削

也若一同也修祭之君受地與他同則減削其地與次受封之君君始者，始為君者艾若一者，從乎殺，與于殺若一者；始受封之君本既無地故取先

受君者彼或不與從而殺之彼或自取與受而殺之彼自取與於始封者今與先受封者地均若一從者艾，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，從者先無封令始王事故艾取他國之地與先者均齊若一則止霸者生功，言重本。諸侯既受地分則上事霸王隨政命以生立其功此

為重本是為十畝，區也分免而不爭，言先人而自後也。每里為畝若他國來分明勸勉而與之不致交爭如此者所以先他人自取其後官

禮之司，國官禮各有司昭穆之離，次位之別先後功器〔事〕之治，功有大小器有精粗各定其先後之差也尊鬼而守，謹其祭祀

故戰事之任，高功而下死，本事。戰士雖有高下之殊各令死其本事食功而省利，勸臣。餉其有功者其無功則臣勸也上義

而不能與小利。上當操大義而主斷不可顧小利而移也五官者，人爭其職，然後君聞。官爭盡職則國治故君名聞於天下祭之時，

上賢者也；祭時賢者居上故君臣掌，攝之事亦無曠君臣掌，則上下均；臣能行君事故口上下均此以知上賢無

益也，其亡茲適。

祭祀之時非不上賢，但庸臣亦能行君之事，無損於令主人。雖云上賢而不用其智謀，與祭時適故曰無益。既不賢則動皆違理，故茲適於危。

上賢者亡，

空上賢而不用者亡。而

役賢者昌。

役用賢者則昌。

上義以禁暴，

義者所以除不宜故禁暴。

尊祖以敬祖，

尊祖所以敬始封之君也。

聚宗以朝殺，

聚會朝君有親疎之殺。

示不輕爲主也。

凡此爲主之重者也。

載祭明置，

載行也。言公將爲行祭至明而置之，欲人不知也。

高子聞之，以告中寢諸子，

子

之居中寢者

中寢諸子告寡人，舍朝不鼎饋。

常禮退朝常鼎饋而食，今不然故致怪之。

中宮諸子告宮中女子曰：公

將有行，故不送。公公言無行，汝安聞之？曰：聞之中寢諸子索中寢諸子而問之。

寡人無行，汝安聞之？吾聞之先人，諸侯舍於朝不鼎饋者，非有外事，必有內憂。

公曰：吾不欲與汝及若。

若不欲與汝論此言也。

汝言至焉，至謂盡理不得毋與汝及若言，吾欲致諸

侯，諸侯不至，若何哉？女子不辯於致諸侯。

婦人無預於外政，故不明於致諸侯之理。

自吾不爲汚殺之事人，

布織不可得而衣，故雖有聖人惡用之。

汚殺之事人，尤言屈已下人也。今既爲人，雖織不爲已用，故有布不得而衣，言此者欲桓公立威以服諸侯也。不下人則諸侯不至。

雖聖人亦無用也。

能摩

更新

故道

故新法

新道

新法定國家，然後化時乎。

能更故道以爲新道，定國安家乃可化時。國貧而鄙富，

苴美於朝市國國朝貧而邊鄙富必邊邑苟苴財貨還朝以市權利也

國富而鄙貧莫盡如市

國富財故邊輸貨故貧其取半反也其物莫如盡入於市以市人不

虛取故鄙人不虛與

市也者勸也勸者所以起本

善農者能多致市利則自勸而不怠故能起本

善而末事起不侈侈饒多也本

事不得立

未事不饒農事不給故本事不得立

選賢舉能不可得惡得伐不服用

欲伐不服必得賢能

百夫無長不

可臨也

若無賢雖百夫之長無人爲之

千乘有道不可修也

雖千乘之國有道以用之則不可修營而伐之

夫紂在上惡得伐不得

紂在上位萬人仇之所部雖衆莫不倒戈自伐故無有伐而不得者

鈞則戰守則攻

力敵則兩戰不敵則弱守而強攻

百蓋無築千聚無社謂之陋

一舉而取天下有一事之時也

紂雖有千聚之夫不立一社以統之如此者爲政之陋也故武王一舉而取天下此萬代一時之事

萬諸侯鈞萬民

無聽

難使萬諸侯鈞引於人

上位不能爲功更制其能王乎

居上位不獨立其功不更共制之必不能王也

緣故修法

以政治道則約殺子吾君故取夷吾謂替

其能緣順故常修理法制爲政不違於道者則可共謀君之公子吾君所以取夷吾爲替者爲有此道也

公曰

何若

問何以獨取夷吾

對曰以同

以其德智同故取也

其日久臨可立而待鬼神不明

公子不當立者雖久臨其位危亡可立而待其享際

鬼神之神又不能明

囊橐之食無報明厚德也

此論桓公之隱雖以囊橐之食遺人不求其報所以明厚德也

沈不得浮得示輕財也

其財散施於人不顧其沈所以示輕財也

先立象而定期，則民從之。

先立法象與人定期人則率服皆順從也

故爲禱，朝縷綿，明輕財而

重名。

縷綿也言每於朝流綿以賞賜所明者輕財而重名者也

公曰：同臨所謂同者，其以先後智渝者也。

所謂臣德同君者能先後於君其遇危難

則智謀變而道之

鈞同財，爭依則說。

假令財與人鈞同人則說而爭依於己

十則從服。

若財十倍多彼則服而從之

萬則化，成功而不

能識。

若財萬倍多彼則變化而無不如意故可以成功而觀者莫能識之

而民期，然後成形而更名則臨矣。

言人心期以爲主相與樂推然後成形於以名前所服之人則

臨之以爲君矣

請問爲邊若何？

防禦邊境若何對曰

夫邊日變，不可以常智觀也。民未始變而是變，

是爲自亂。

未嘗變時而先變更益亂

請問諸邊而參其亂，任之以事，因其謀。

問參驗知其委變之亂然後以事任之因其所謀而用之

方

里之地，樹表相望者，丈夫走禍，婦人備食，內外相備。

百里之國樹表高處遇有寇警丈夫走而奔命婦人則備食給之外拒寇以防內備食

外以給

春秋一日敗曰千金，稱本而動。

春秋農時如有戰事但經一日不齊喪千金故稱本而動

候人不可重也。

謁候之人伺我動靜不可

唯交於上能，必於邊之辭。

但論締交之情及關邊境之事

行人不可有私，不有私，所以爲內因也。

使臣無私乃能爲國內成事也

使能者有主矣，而內事。

使人出境必有所主其所主成內國之事

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。應內而外失外情也。應小而大失事之宜。棄其國寶。大臣國之寶也。非理使之。

是棄寶使其大貴一與而聖，稱其寶，使其小，可以為道。使大臣當尊貴之一與其事必無轉移如此。則舉輒有成能立聖人之功是能稱其寶使

其小能則專，專則佚。使得其能於事必專。專則功成故佚樂也。椽能踰，則椽於踰。椽梯也。梯以踰高踰高因乎梯喻成功資乎能臣也。能宮則不守

而不散。宮防禦之境也有宮則可守則不散。衆能伯，不然將見對。伯長也。能者為衆長不然則將來對已兩雄相角也。君子者，勉於糺人者

也。君子但糾察人非見糺者也。不為人所糺故輕者輕，重者重，前後不慈。君重臣輕輕能事重重能制輕然後能相慈若輕重前後不相交接何慈之有

凡輕者，操實也。臣須君食故必操君實也以輕則可使，輕而操實故可使也重不可起，輕重有齊，重

以為國。重者不限則以為國輕以為死。以道使輕可以致死毋全祿，貧國而用不足。欲全其祿不以與下則賢去而人散故國逾貧而逾不足毋

全賞，好德惡亡使常。雖曰好德全當而不與雖曰惡亡所使皆唐常之人此乃敗亡之道也請問先合於天下，而無私怨。與天下合同人

皆樂推故無私怨也犯強而無私害。雖犯於強乃以公義故無私害為之若何？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。犯雖輕弱則人違之先人而自後，而無以為仁也。加功

於人而勿得。施功而不求報所橐者遠矣。橐貨而賈民者當遠之也所爭者外矣。交爭無禮者當遺之外也明無私交，則無內

怨。無私則公而無內怨與大則勝。能親與大國故得勝私交衆則怨殺夷吾也。使君私交者夷吾之由故恐衆怨而殺之如以予人財

者，不如毋奪時；如以予人食者，不如毋奪其事。如以財予人者不如毋奪其時如以食予人者不如毋奪其事此謂無外

內之患事故也。君臣之際也。君臣俱以禮義相接禮義者，人君之神也。禮義在則君尊臣卑萬人以靈故曰神也且君臣

之屬也。以義相屬親戚之愛，性也；使君親之察，同素屬故也。使君不安其位者則臣仰以義際君無愛敬故也不可不

謹也。君臣之義不可不謹賢不可威，能不可留。尊賢而使能也杜事之於前，易也；水鼎之汨也。先惡事之未然而杜塞之未

黃易猶水之在鼎以潔之食事亦不擾也人聚之，壤地之美也。地美則人聚之人死之，若江湖之大也。人為君死固君是若江湖之大求珠

貝者，不令也。君之於人有所簡擇若求珠貝之為也人必去而不令之逐神而遠熱，交解者不處，兄遺利。君之於人也使敬之若逐神長之若遠熱

其逐神者交解祭祀不敢留處其遠熱也雖有兄弟之親亦遺利而去君之尊嚴莫與大誰敢窺覷之哉夫事左，不行正道而事左道中國之人，觀危國過君而弋其

能者，豈不幾於危社主哉？有禮義之中國之人見危國過君不能用賢道為己用如此則過君之社主近於危也危君不行正利不可法，故民流；神

不可法，故事之。

利之所在人趨之如流水不可法而禁神無形無聲不可法而求故敬事之

天地不可留，故動化，故從新。

天地應化日夜不息故能生成

不已以天地變不可停留故動化其故以就其新然亦循故之四時周而復始無所易之

是故得天者，高而不崩；

得天變化日新之理故能常保其尊高而不崩壞也

得人者，卑而

不可勝；

得人者則衆歸之故雖卑不可勝也

是故聖人重之，

重

人君重之。

重

故至貞生至信，

真正也正心生則至信應

言往至綏，

綏謂急言私已今空以言往則無其實則至綏已言生而應

生至自有道。

正生則信至言往則綏來皆有因而然故曰至自有道

不務以文勝情，

以文勝情虛偽也

不務以多勝少。

少是能正衆非

不動則望有廬，

君子儼然不動則望者如牆焉

旬也。

均也

身行。

君子身行均平正直

度量，王者典器也。執故義道，畏變也。

君人執守故義以禦於道者畏輕躁之人妄有所變更也

天地若夫神之動化變

者也，天地之極也。

天地之極理若神之動化

能與化起而王用，則不可以道山也。

若能隨神化而起王有天若其隨神化而起王有天

道格之其富饒取類於山

仁者善用，智者善用，非其人則與神往矣。

非其人尙能用之則明無不用如此者可謂通鑿合契與神往來也

衣食之

於人也，不可以一日違也。親戚可以時大也。

時大聚會之

是故聖人萬民艱處而立

焉。

人者難靜而易擾故聖人處立其上常有戰懷之心

人死則易云，

古人族葬故死則易親云親也

生則難合也。故一爲賞，再爲常，三爲

固然。此言賞不可類其小行之，則俗也；若小行其賞，則人習之，以爲俗無過厚之恩也。久之則禮義。久而一行賞，則人荷德懷恩，此禮義之王。故無使

下當上必行之，無使下人每至時承當君上必行之賞也。然後移商人於國，非用人也。下既不希上賞，則專意於市，故商人皆移來，非招之。不擇

鄉而處，不擇君而使，商人隨利往來，故不擇鄉及君。出則從利，入則不守。商人爲利而出，遇難苟免，不爲堅守。國之山林也，

則而利之。商人雖不爲國用，亦有利於國，猶山林之可隨取而得其利也。市廛之所及，二依其本，依其資本，什取其二。故上侈而下靡；

得商賈之利，故上侈下靡。而君臣相上下。得商工之用，故依之章著上下之儀。相親，則君臣之財不私藏。相親則情公，故不私藏財。然則貪

動枳，而得食矣。枳，積也。積者所爲壅塞也。農人貪商賈而動者，則多枳塞其幸者，但得貪食而已無餘利也。徙邑移市，亦爲數一。若輕移徙，必失利，則向之什二止得其一。

問曰：多賢可云？多賢之理，可言否？對曰：魚鼈之不食呷者，不出其淵；樹木之勝霜雪者，不

聽於天；霜雪不能殺之，是不聽於天也。士能自治者，不從聖人；士能自治者，理有餘，不從聖人求之。豈云哉？夷吾之聞也，不

欲強能，勿強人，以不能。不服習而不牧。人能不服其心，智不爲我使。若旬虛期，期，匝也。於月津，津，明也。若出於一

明，然則可以虛矣。君人之道，當若每旬之虛而任數，自期以來，日既至津，然後出一明矣。如此處而任數，理是自明人，但虛懷接物，賢才自至，猶是也。旬虛，即朔虛。故阨其道而濶

其所予，則士云矣。高賢道廣則爵從崇小才道陋則任從薄其理可言不擇人而予之，謂之好人；不擇人而取之，謂

之好利；審此兩者，以為處行，則云矣。好人好利非好賢也能審為處身之行賢可歸矣不方之政，邪不可以為國；

曲靜也之言，不可以為道；節時於政，與時往矣。凡為節度當合於時所施政教與時俱往不動以為道，齊以

為行。道當守正不動行當整齊肅然避世之道，不可以進取。陽者進謀，幾者應感。顯明其事者欲進而為謀幾理之動唯應所感也再

殺則齊，然後運可請也。既經再殺天下乃服故請問歷數之運對曰：夫運謀者，天地之虛滿也，合離也。歷

之謀崇替相因若天地之有滿虛合離乃理之不可已者春夏為合秋冬為虛春秋冬夏之勝也。若無春秋冬夏之變則不能相勝而成歲有道伐無道亦如是然有知強弱之

所尤，然後應諸侯取交。尤殊絕也謂應運而王者必有智而強殊絕於眾然後應諸侯可以取天下之交故知安危國之所存，以時事

天，以天事神，以神事鬼。以神禮事依時而享鬼也故國無罪而君壽，而民不殺，而雜囊刃焉。雜用智

須威以成之故曰雜囊刃其滿為感，感則物應故滿其虛為亡，亡則物散故虛滿虛之合，有時而為實，滿時為實時而為動。

虛時為動地陽時貸，地在陽時假貸萬物精氣以長養也其冬厚則夏熟，其陽厚則陰寒。厚謂過於寒熱冬有極寒夏有極熱夏有極熱冬有極寒

是故王者謹於日至，夏至故知虛滿之所在，以為政令。知其寒熱之虛為時令以順之已殺生，其合

而未散，可以決事；時冬時既有肅殺其萌芽內發欲生也然其時方寒合而未散時可以決斷剛辟之事也將合可以禹，其隨行以為兵，謂禹

事端初見也謂夏末秋初之時寒涼方至將凝合初見其禺隨此時而行可以為兵威也分其多少以為曲政。兵之所由各有多少隨其多少委曲為政請問形有時而變

乎？問歲年多吉凶之變可知對曰：陰陽之分定，則甘苦之草生也；陰陽之分定於吉則有甘草生齊是也定於凶則苦草生葶蘆是也從其宜，則

酸醎和焉；從四時之宜以酸醎之味和而食焉春多酸冬多醎也而形色定焉；酸色青醎色黑青聲魚黑聲羽言定色而生聲夫陰陽進退

滿虛亡時，其散合，可以視歲；陰陽滿虛散合可視知歲之豐荒也唯聖人不為歲，能知滿虛，奮餘滿，補

不足，聖人能補洩陰陽故不為歲又善識滿虛者之所在故奮有餘者補不足以通政事，以瞻民常。或滿與虛萬人均平故能達政事瞻足於人使修常道地之變氣，

應其所出；地見災變之氣應其所出之處設法以祛之水之變氣，應之以精，受之以豫；水見災變之氣則常應之以爵誠其祥不弭當受之者須預有所防

備之也天之變氣，應之以正。天見災變之氣唯守正以應之且夫天地精氣有五，不必為沮；謂五行之時也其時之氣不能必則

為沮也其亟而反其重，駭動毀〔之〕進退，即此數之難得者也。其為沮敗也或變有形而違反者或遲重滯凝久而不去

者或變動而有所毀傷者或乍進乍退者凡此皆災敗之數難得而知之此形之時變也。謂歲年之形有變也沮平氣之陽，若如辭靜。言欲沮敗平相之陽氣，默至無形聲

如辭言餘氣之潛然而動，愛氣之潛然而哀，胡得而治動？英之餘氣潛然發動愛憐之氣已潛然而哀則氣候之動難知者也故曰胡得

而治動！我生曰：對曰：得之衰，時位而觀之。得其祖氣衰敗之氣，立分位而體察之佻美然後有輝。佻深思貌謂深得其美理然後情魂悅而

然也。修之心，其殺以相待；既知災氣之所召則修德於心，以禮之其凶殺之至必待之故有滿虛哀樂之氣也。當察災而樂，禮或滿而樂

或虛而裏也。故書之帝八，神農不與存焉，為其無位，不能相用。問運之合滿安臧。易之所序五帝

謂伏羲神農黃帝堯舜書之所記三王夏殷周然於八帝之中神農所存事迹獨少則以不為位以觀災處氣又不用公問自今之後運之合滿何所隱藏可得知之乎。二十歲而可廣，十二歲而聶

廣，百歲傷神。管子曰從今之後二十歲天下安甯德義可廣又十二歲代將亂而攝其廣又百歲之後天下分崩鬼神之紀絕矣周鄭之禮移矣，則周律之廢

矣；禮移則俗變而法壞則中國之草木，有移於不通之野者；穢胡滅越移中國之植於朔漠南交之野然則人君聲服變

矣，喪亂則聲服俱變則臣有依駟之祿；依稱也代衰則臣富故臣多養駟馬及其受祿又以稱之婦人為政，鐵之重，反旅金，君幼則母后為

政戰者所以為兵器當重之謂下流卑議不重鐵反旅陳於金而玩之也。而聲好下曲，食好鹹苦，聲之下而悲者食多鹹苦之味者皆婦人所好則人君日亟退；使既

婦人爲政則百度昏人君之退衰也豈不亟急哉

則谿陵山谷之神之祭更應國之稱號亦更矣。

國良則神之祀更其所應祭國之稱號亦更矣市朝

既變後聖繼作故改其國號

視之亦

亦當

變，觀之風氣，古之祭有時而星。

祭星以祈風氣之和

有時而〔星〕燿。

燿蒸也言天之蒸氣也或祭焉

有時而燿。

燿熱甚也早熱則祭

有時而胸。

胸遠也或遠而爲來歲祈福而祭之也

鼠〔應〕廣之實，陰陽之數

也；鼠憂也凡此皆君之憂人故廣爲祈福而祭之調陰陽爲物

華〔若〕落之名，祭之號也；

言祭時爲物作美號若花落也葢物益其光輝

是故天子之爲

國，圖具其樹物也。

附加標點釋 管子之研究卷十三

心術上第三十六

短語十

心之在體，君之位也。

心之在體，當身之中，凡身之運為皆心之所使，故象君位。

九竅之有職，官之分也。

九竅則各有職司，不能以此代彼，若百官之有其分。

也。心處其道，九竅循理。

心之君處，常能順道，則九竅所司各循理而應也。

嗜欲充益，目不見色，耳不聞聲。

君嗜欲充益，動違道則九

竅失其由，故耳目有所不見不聞。

故曰：「上離其道，下失其事。」

毋代馬走，使盡其力；毋代鳥飛，使

弊其羽翼；毋先物動，以觀其則；動則失位，靜乃自得。道不遠而難極也。

馬能走鳥能飛，今不任鳥

飛馬走而欲以人代之，雖盡力弊翼而終竟不能。以喻君代臣亦然，故曰不遠而不得，故曰難極也。

與人並處而難得也。虛其欲，神將入舍；

入而

掃除不潔，神乃

乃當

留處。

不潔亦喻情欲

人皆欲智，而莫索其所以智乎！

所以智者，虛心以循理也。知

乎！智乎！投之海外，無自奪。

但能虛心循理，其智雖復遠投海外，虛心用之，他毋從而奪之。

求之者不得，處之者

將欲求之，智終不知其處而得。

也。夫正人無求之也。智既不可得故人亦無從求之故能虛無。虛無無形，謂之道。化育萬物，謂之德。

君臣父子，人間之事，謂之義；登降揖讓，貴賤有等，親疎之體，謂之禮。簡物小未

一道，殺戮禁誅，謂之法。謂簡擇於物未有能與道為一者乃殺戮禁誅防之此法之用也大道可安，而不可說。道無形無聲體神而安之則有理存焉如

欲說之無緒可言直人之言，不義不顧，不出於口，不見於色，四海之人，又孰知其則？謂安道之君子

聽人言其不義驚然不顧言既不出於口理又不見於色言理既絕四海之人誰有能知其則義哉天曰虛，地曰靜，乃不伐。言能體天而虛順地而靜則道德全備故不可伐也潔其宮，宮

之宅猶靈臺也開其門，門謂口也開口使順理而言下解門謂耳目也去私毋言，毋私神明若存。宮潔無私則神存紛乎其若亂，靜

之而自治。雖紛然而亂但靜而順之則自理也強不能偏立，智不能盡謀。忘強與智然後所謀立能備而盡物固有形，形固

有名，名當謂之聖人。立名當物所以稱聖故必知不言無為之事，然後知道之紀。道以不言無事為紀殊

形異勢，不與萬物異理，故可以為天下始。君人者必殊形異勢與物同理故可以為天下主人之可殺，以其惡死

也；若不惡死雖殺無益其可不利，以其好利也。若不好利雖不利之亦無懲也是以君子不怵乎好，怵止也不止不迫

乎惡。

不道移人
惡死之意

恬愉無爲，去智與故。其應也，非所設也；其動也，非所取也。

故事也既忘
智則事自去

過在自用，

自用不順
理則生過

罪在變化。

小聰明變遷
章則成罪也

是有道之君，其處也若無知，

寂泊

其應

物也若偶之，

若符契自
然而合也

靜因之道也。

凡此皆虛靜
循理之道也

心之在體，君之位也。九竅之有職，官

之分也。耳目者，視聽之官也。心而無與於視聽之事，則官得守其分矣。夫心有

欲者，物過而目不見，聲至而耳不聞也。故曰：上離其道，下失其事。故曰：心術者，

無爲而制竅者也。

心無嗜欲之爲
故能制於九竅

故曰：君無代馬走，無代鳥飛。此言不奪能，能不與

下誠也。

君之能不預於下之誠
凡爲其所能無不誠

毋先物動者，搖者不定；趨者不靜；言動之不可以觀也。

位者，謂其所立也；人主者立於陰，陰者靜。

靜爲躁者故
人主立於陰

故曰：動則失位。陰則能制陽

矣，靜則能制動矣。故曰：靜乃自得。道在天地之間也，其大無外，其小無內。

所謂大
無不包

小無
不入

故曰：不遠而難極也。虛之與人也無間，

虛能貫穿人
形故曰無間

唯聖人得虛道。故曰：並處

而難得世人之所職者精也。職主也言所稟而生者精也去欲則宣，宣則靜矣。宣通也去欲則虛自不故通而靜靜則

精，精則獨立矣；獨則明，明則神矣。神者，至貴也。故館不辟除，則貴人不舍焉。故

曰：不潔則神不處。人皆欲知而莫索之，其所以知彼也。其所以知此也。有此然後知彼不

修之此，焉能知彼；修之此，莫能虛矣。虛者無藏也。此既修則彼不能虛詐者無能藏隱故也故曰：去知，則奚

率求矣。率循也無知則循理而自求也無藏，則奚設矣。既不能隱藏則無策謀可以施說也無求無設，則無慮；無慮則反覆

虛矣。天之道，虛其無形。虛則不屈。也端無形則無所位赴。也逆無所位赴，故徧流萬

物而不變。無物與之同故不變德者，道之舍，物得以生。道因德以生物故德為道舍生知得以職道之精。得其生者生由

稟道之精也故德者，得也；得也者，其謂所以然也。得道之精而善也〔以〕無為之謂道，舍之之

謂德，故道之與德無間。道德同體而無外內先後之異故曰無間故言之者不別也。同體故能不別問之理者，謂其所

以舍也。道德之理可問者則有所舍所以舍之異也義者，謂各處其宜也。禮者，因人之情，緣義之理，而為之

節文者也。故禮者，謂有理也；理也者，明分以諭義之意也。故禮出乎義，義出乎

理，理因乎宜者也。法者，所以同出，不得不然者也。出當爲世謂所以齊同一世之人也故殺戮禁誅以

一之也。故事督乎法，督察也謂以法察事法出乎權，權出乎道。道也者，動不見其形，施不見

其德，萬物皆以得，然莫知其極。故曰：可以安而不可說也。莫莫當爲直當人言至也；不

宜，言應也；皆釋上文不義不顧之義不宜卽不義也應也者，非吾所設，故能無宜也。不顧，言因也；因也者，非

吾所顧，故無顧也。因德也非吾所爲故無顧不出於口，不見於色，言無形也。四海之人，孰知其則，

言深囿也。天之道虛，地之道靜，虛則不屈，靜則不變，不變則無過。故曰：不伐潔

其宮，闕據上文當作開其門。宮者，謂心也；心也者，智之舍也；故曰：宮潔之者，去好過也。去好

欲之也門者，謂耳目也；耳目者，所以聞見也。物固有形，形固有名，此言不得過實，

實不得延名；不得無實虛延其名姑形以形，以形務名，督言正名。姑且也且言形者以其形也故曰：聖人不言

之言應也。

言則言彼形耳於我無言

應也者，以其爲之人者也。

人有所爲故聖人得不應

執其名，務其應，所以成之。

應之道也。

物既有名守其名而命合之則所務自成斯應物之道

無爲之道，因也；因也者，無益無損也。

損益者生有爲

以其形，

因爲之名，此因之術也。

見形而後名非因而可

名者，聖人之所以紀萬物也。人者，立於強，務於

善，未於能，

能未成者習而成之

動於故者也。

兄所運動必循於故致也

聖人無之，

無幸物之心

無之則與物異矣。

物有我無故異

異則虛，虛者萬物之始也。

有形生於無形

故曰：可以爲天下始。

聖人體虛故爲天下始也

人迫於惡，則失其

所好；怵於好，則忘其所惡；非道也。故曰：不怵乎好，不迫乎惡，惡不失其理，欲不

過其情。故曰：君子恬愉無爲，去智與故，言虛素也。其應非所設也，其動非所取

也，此言因也。因也者，舍己而以物爲法者也。感而後應，非所設也。緣理而動，非

所取也。過在自用，罪在變化。自用則不虛，不虛則忤於物矣。變化則爲也生，僞

生則亂生，故道貴因。因者，因其能者，言所用也。君子之處也，若無知，言至虛也；

其應物也若偶之，至時適也。若影之象形，響之應聲也。故物至則應，過則舍矣者，言復所於虛也。

心術下第二十七

短語十一

形不正者，德不來；

有諸內必形於外故德來居中外形自正

中不精者，心不治；

精誠之至也中能誠至心事自理

正形飾德，萬物

畢得；翼然自來，神莫知其極；

正外形飾內德則下觀而化矣故萬物盡得其理也

昭知天下，通於四極。

因物之義可以逆順故能昭知天下自近

以及遠通達於四海

是故曰：無以物亂官，

貪賄則官亂

毋以官亂心，

德義太甚則心亂也

此之謂內德。是故意氣

定，然後反正。氣者，身之充也。

氣以實身故為身之充也

行者，正之義也。

充不美則氣邪故心亂而不自得也

行不正，則民不服。

行不正則邪枉故人不

是故聖人若天然，無私覆也；若地然，無

私載也。私者，亂天下者也。凡物載名而來，聖人因而財之，而天下治實不傷。

同財

錢字訓因名而裁則物宜之不爽故天下之理不傷也

不亂於天下，而大下治。專於意，一於心，耳目端，知遠之證。

意一心則耳目端，證知遠事。

能專乎？能一乎？能毋卜筮而知吉凶乎？

惠迪吉從逆凶，豈勞卜筮而後知乎？

能止乎？能已乎？

能毋問於人而自得之於己乎？

誠己自通，同人致感，故不問而自得。

故曰：思之，思之，思之，不得，鬼神教之；非

鬼神之力也，其精氣之極也。

誠己思而不得，必有鬼神來教。鬼神雖能教，不能精極。者唯思之極，則鬼神不得不教。豈鬼神能致其力也？

一氣能變曰精，

謂專一其氣能變鬼神來教謂之精。

一事能變曰智。

能專一其事能變而動之謂智。

慕

慕當為慕，慕義齊也。選者，所以等事也。極變者，所以

應物也。

物窮則變，變而通之，我之所由。令極於變通之理，應物者也。

慕選而不亂，極變而不煩。

慕選則齊潔，故不亂。極變以順物宜，故不煩。

執一之

君子，執一而不失，能君萬物。

一精專也，既精且專，能君萬物。

日月之與同光，天地之與同理。

與天地合其德，與日月合

明聖人裁物，不為物使。

聖人裁斷於物而使，物不為裁而使己也。

心安是國安也，心治是國治也。治也者，心

也；安也者，心也。治心在於中，治言出於口，治事加於民，故功作而民從，則百姓

治矣。所以操者，非刑也；所以危者，非怒也。民人操，百姓治，道其本至也。

必每人皆操道然後百姓

理此則道為人
水豈不至哉

至不至無，無虛也所謂至
者虛之道也

非所人而亂，非至虛而為
天下主必亂

凡在有司執制者之利，非

道也。

有司執制常棄本逐
本滯於刑政非道也

聖人之道，若存若亡，援而用之，歿世不亡，

道無形則無盡
時故歿世不亡

與時變

而不化，應物而不移，日用之而不化。

無形則無
變移之時

人能正靜者，筋肋而骨強；

能靜則和氣
全故筋骨助

也

能戴大圓者，體乎大方；

必體大方然
後能戴大圓

鏡大清者，視乎大明。

必視大明然
後能鏡大清

正靜不失，日新

其德。

正靜者則理順而
功立故其德日新

昭知天下，通於四極。

既知天下則
遠通四極

金

金當
為正

心在中，不可匿。外見於

形容，可知於顏色。

其見於外或在
形容或在顏色

善氣迎人，親如弟兄；惡氣迎人，害於戈兵。不言之

言，聞於雷鼓。

至道之君常言之言則
人無不聞故同於雷鼓

金心之形，明於日月，察於父母。

金心無不燭無不知故明於日
月察於父母知子莫若父母也

昔者明王之愛天下，

之當
為心

故天下可附；暴王之惡天下，故天下可離。故貨之不

足以為愛，刑之不足以為惡。貨者愛之末也；刑者，惡之末也。

愛惡以為心本
故貨刑為末也

凡民之

生也，必以正平；所以失之者，必以喜怒哀樂。

喜怒哀樂過
常則失其主

節怒莫若樂，節樂莫若禮。

守禮莫若敬。外敬而內靜者，必反其性。豈無利事哉？我無利心。豈無安處哉？我

無安心。心之中又有心。動亂之心中又有靜正之心也意以先言，意感而得言意然後形，意感其事然後呈形形然後思，

有形則有理可尋故思之思然後知。思然後得理故能知凡心之形，過知失生。是故內聚以爲原，泉之不竭；聚內

思慮則用之不窮猶泉之有源其可竭哉表裏遂通，泉之不涸，四支堅固。內和則外道表裏無擁故若泉之不涸而四支堅固能令用之，被服四

固。但能用此道者則四支堅固被及其身也是故聖人一言解之，上察於天，下察於地。解則無不通物故能窮於上下

白心第三十八

短語十二

建當立有，凡所建必有所當立以靖爲宗，靜則思慮審爲建事之宗以時爲寶，建事非時雖盡善不成時爲事寶也以政爲儀，政者所以節制其事故爲

儀和則能久。又必當和同然後能久非吾儀，雖利不爲；非吾當，雖利不行；非吾道，雖利不取。上

之，隨天；其次，隨人。應天順人人不倡不和，天不始不隨，故其言也不廢，其事也不隨。

原始計實，本其所生。知其象，則索其形；

謂君之出言人乃順而不廢其行事則有不隨若此者當原其初始計其理實奪本其所生則其象可知象既可知則其形可索也

緣其理，則知其情；

順理則情自見

索其端，則知其名。

索端則名自形

故苞物衆者，莫大於天地；

萬物共在天地

化物多者，莫多於日月；

日陽也月陰也物皆稟陰陽之氣然後化之也

民之所急，莫急於水火。

一日無水火則生理或有不全

然

而天不爲一物枉其時，明君聖人不爲一人枉其法。天行其所行，而萬物被其

利，聖人亦行其所行，而百姓被其利；是故萬物均，既誇也。

大衆矣。天與聖人無私故萬物均蒙其利既大且衆也

是以聖人之治也，靜身以待之，物至而名自治之。

循名責實則下無隱情故理

正名自治之，奇

也。正身名廢，名正法備，則聖人無事，不可常居也。

居必有時而遷廢舍則百

隨變

斷事也。

居變則不塞

知時以爲度。

事非其時則不成

大者寬，小者局，物有所餘，有所不足。

以有餘補不足則事平理均也

兵之出，出於人；

兵人爲兵本

其人入，入於身；

兵而有功入其身賞賜必反於身

兵之勝，從於適；

和德之來，從於身。

修身則德立也

故曰：祥於鬼者，義於人。

義於人者則鬼祐以福祥

兵不義，不可強而驕者。

損強，弱而驕者亟死亡，強而卑義信也。其強，弱而卑義免於罪，是故驕之餘

卑，卑之餘驕。於驕有餘則弱則卑也。道者，一人用之，不聞有餘；天下行之，不聞不足；此

謂道矣。小取焉，則小得福；大取焉，則大得福；盡行之，而天下服，殊無取焉，則民

反其身，不免於賊。殊無取焉則動皆適道。左者，出者也；左主陽陽主右者，入者也；右為陰陰主出

者不傷人，入者自傷也。出者既主生則不當傷人違而傷人是還自傷。不日不月，而事以從；但循道

計日月事已不卜不筮，而謹知吉凶。順道則吉違道則凶不須卜筮而知。是謂寬乎形，徒詹而致名。守道者靜默

寬閑徒能而居能致令名去善之言，為善之事，事成而顧反，無名。若能去言善直能為善事其能者無名，從

事無事。深能其事者必不求名然其審量出入，而觀物所載。謂凡出命令當觀物載之孰能法無法

乎？始無始乎？終無終乎？弱無弱乎？故曰：美哉堯堯！堯堯則起統謂能為而不為有契於故曰：

有為不當中有中。舉事雖得其中而不為中乃是存中也孰得夫中之衷乎？得於中之衷故曰：功成者隳，名成

者虧。故曰：孰能棄名與功，而還與與人同？君棄功名則與衆不異，同於物者誰能害之也。孰能棄功與名，而還

反無成？實功名則無所成名。無成，有貴其成也；能貴無成，乃是成也。有成，貴其無成也。若其貴成，乃是無成。日極則仄，

月滿則虧。極之徒仄，滿之徒虧，巨之徒滅。孰能已無己乎？效夫天地之紀。天地忘形者也。

能效天地者，其惟忘己乎。人言善亦勿聽，人言惡亦勿聽。譽之不勳，非之不沮。持而待之，空然勿兩之，淑然自

清，俱無心而待則淑，然和美善惡自清。無以旁言爲事成，察而徵之，無聽辯。無以旁譽之言以爲事成功，無聽其利口之辯言悅之也。萬物歸

之，美惡乃自見。萬物之歸當順而容之，其美之與惡終自顯見。天或維之，地或載之。天草之維，則天以墜矣。地

莫之載，則地以沈矣。夫天不墜，地不沈，夫或維而載之也。夫天張於上，地設於下，自古及今而不沈墜者，必有神靈羅載之。

故又况于人，人有治之，辟之若夫蠹鼓之動也。必有以而動也。夫不能自搖者，人或搖之。

無感之物皆不能自搖，有時而動則物搖之也。夫或者何？若然者也。風有時搖動，雖使然也。視則不見，聽則不聞，灑乎天下滿，

謂風不見其塞，風無塞，塞時也。集於顏色，寒者遇風則熱，熱者遇之則冷也。知於飢膚，雖飢膚能覺風。責其往來，莫知其時，

實問其往來則不得正時薄乎其方也為方則，韓乎其圓也韓復貌圓也，韓韓乎其門，故口為聲也。

耳為聽也，目有視也，手有指也，足有履也，事物有所比也。也必精神之比夫事物之動搖則

風使之然然求風則不得神亦不之見當生者生，當死者死。或死或生亦神為之主，言有西有東，各死其鄉。雖其所居有東西之異至於各死其鄉則

無不均也置常立儀，能守貞乎？人人理則置之常法立之儀則而勿失者可謂正乎常事通道，能官人乎？有能守其常事隨時變通不違於道如此者可以官於人

故書其惡者，言其薄者，上聖之人。聖通也既設法以教之立官以主之猶有惡薄而不化者則書而陳之居上者然後化而通之也口無虛習也，

手無虛指也，物至而命之。口之習也手之指也終不徒然必以事物之至或以手指之或以口命之耳發於名聲，凝於體色，此其

可諭者也。名聲之至耳聽之內流於心外凝結於體色如此者性之敏惠故可以德義告諭也不發於名聲，不凝於體色，此其不可諭者

也。不發不凝所謂頑鄙者也故不可告諭也及至於至者，教存可也，教亡可也。謂人可誘令至於所欲至如此者存亡教故教存亦可教亡亦可也故曰濟

於舟者利於水矣；水和靜無波浪則能濟舟義於人者，祥其神矣。與人理相宜則神與之福祥事有適而無適，若有

適；所以解結解不可解而後解。此言事有適而無適乃為有適觸必解其不可解而後能解也故善舉事者，國人莫知其解。

周密者結故不能知其解 爲善乎，毋提提；爲不善乎，將陷於刑。提提謂有所揚舉也，欲爲善乎則人以我，謀非無所舉，欲爲不善又恐陷於刑罰也。 善不善，

取信而止矣。善與不善是以爲物所信則止，於此言可以爲善不善之取也。 若左若右，正中而已矣；懸乎日月無已也。左

謂善也，右陰謂不善也，言處陰陽之中得其正而止，若常得中則名與日月俱懸而無已時也。 愕愕者，不以天下爲憂；愕愕守正者忘天下故不憂。 刺刺者，不以萬

物爲筴；筴當讀爲怒快也，刺刺操求萬物不足以快心。 孰能棄刺刺而爲愕愕乎？難言憲術，須同而出；凡爲法術必重難須同衆

心然後出之矣。 無益言，無損言，近可以免。損益之事當潛爲之，一人君誠憲布矣，必以難償之心言而議之，詢謀僉同而後出，而一定無益無損可免於更張矣。 故曰：知何

知乎？謀何謀乎？雖知之常曰何知，雖謀之常曰何謀，此慎密之至。 審而出者，彼自來。審而出者必同於彼故自來。 自知曰稽，自知則知能考彼知

人曰濟。知人則能可以濟，同不以和濟同也。 知苟適，可爲天下周。周當爲君自知能稽知，人能濟則可爲天下君。 內固之一，可爲長久。

適可以知內自固之則可長久。 論而用之，可以爲天下王。既固於心度時論用，如此可以爲天下王。 天之視而精，既可王天下則於天道故視天能精之也。 四

璧而知請，四璧祭天所奠也，或能知天則祭以四璧而將請其福祥。 壤土而與生，天既降福故壤土爲之生百穀。 能若夫風與波乎？唯其所

欲適。風動波應大小唯所欲適，天地之應人亦然。 故子而代其父曰義也，臣而代其君曰篡也。篡何能歌？武

王是也。武王以臣代君則非篡也。謂之篡之豈能使討之衆前歌後舞乎。則武王以臣代君於理是也。故曰：孰能去辯與巧，而還與衆人同道？武

伐紂所以不爲篡者，則以討特其辯巧自異於物。逆天絕理，毒流四海，故也。向能去其辯巧與衆同道，何武王之敢窺哉。故曰：思索精者，明益衰；德行修者，王道狹；

思案太精則於名故王道狹也。臥名利者，寫生危。臥猶息也。寫猶除也。能息名利則除身之危。知周於六合之內者，吾知生之有

爲阻也。周其智於六合則神傷。竭故於其生有阻難也。持而滿之，乃其殆也。持滿不善，覆故危也。名滿於天下，不若其已也。

名滿於天下則如花揚而實喪。名進而身退，天之道也。未有能名身俱進者。滿盛之國，不可以仕任。滿盛則敗亡，故不可任其仕也。滿

盛之家，不可以嫁子。嫁子於滿盛之家，則與之俱亡。驕倨傲暴之人，不可與交。道之大如天，無所不覆。其

廣如地，無所不載。其重如石，萬人之力不能舉也。其輕如羽，一人載之不加重也。民之所以知者寡。故曰：何道

之近，而莫之能服也？行也。棄近而就遠，何以費力也？道近在身不能求之於已，而望之於人終無得時，故費力也。故曰：欲

愛吾身，先知吾情。君親君親當爲周視二字之誤。六合，以考內身。遍六合之種一一考之於身，皆備之則何須棄身而遠之也。以此知象，

乃知行情。於身知象乃知可行之情。既知行情，乃知養生。知行情則不違理不違理則生全故曰乃知養生。左右前後，周而復所。身行

之道或從左右或從前後行之既周還復本所執儀服象，敬迎來者。執常儀行常象將來可行之理敬而迎之今夫來者，必道其道。上道從也將來之理必道而來

從也無遷無延，命乃長久。和以反中，形性相葆。事既安和反歸中理如此則形全性順故能相保也一無以貳，是謂知

道。將欲服之，必一其端，而固其所守。固守則道自行責其往來，莫知其時。若養生之往來則期不定索之於

天，與之爲期；秉性命之理於天則期時可知不失其期，乃能得之。既不失期則性命之理得也故曰：吾語若大明之極。

若汝也大明之極謂天也大明之明，非愛人不予也。愛惜也非有所隱惜於大而不與之也同則相從，反則相距也。與天同則從反則距也

吾察反相距，吾以故知古從之同也。察今反則有距故知古之從者以其同也

加標點
附註釋

管子之研究卷第十四

水地第三十九

短語十三

地者，萬物之本原，諸生之根菴也。美惡賢不肖愚俊之所生也。水者，地之血氣，如筋脉之流通者也。故曰：水具材也。言水材美具備何以知其然也？曰：夫水淖弱以清，而好灑人之惡，仁也。淖和也惡垢穢也視之黑而白，精也。視其色雖黑及揮揚之則白如此者精也量之不可使概，至滿而止，正也。以意量之則多少不可以概注於器滿則止不可加剩如此者正也唯無不流，至平而止，義也。方圓邪曲無所不流平則止不可增高如此者義也人皆赴高，己獨赴下，卑也。卑也者，道之室，王者之器也。而水以為都居。都聚也水聚居於下卑也準也者，五量之宗也。水可為平準五量取則焉故為五量之宗也素也者，五色之質也。無色謂之素水雖無色五色不得不成故為五色之質也淡也者，五味之中也。無味之謂淡水雖無味五味不得平也故為五味之中也是以水者，萬物之準也。萬物取平焉故曰準諸生之淡也。

能濟諸生以適中故曰淡澆也足給也

違非得失之質也；

得亦白水生焉失亦白水生焉故爲得失之質達當讀爲陸陸是也是非與得失對

是以無不滿無不居

也。集於天地，

雨從天降地有湖海江河故水集於天地

而藏於萬物，

動植之物皆含液汁

產於金石，

揀金於水山石之穴或有溜泉

集於諸生；

諸含生類皆得水而長之

故曰水神。

莫不有水焉不知其所故謂之神也

集於草木根得其度，

得其生之度

華得其數，

得其榮落之數

實得其

量；

得其生熟之量

鳥獸得之形體肥大，羽毛豐茂；文理明者，萬物莫不盡其幾；

幾期也謂盡其天年

及

其常者，

常謂長育之常數也

水之內度適也。

內度謂潤之度也

夫玉之所貴者，九德出焉。夫玉溫潤以

澤，仁也；鄰以理者，知也；

鄰近也玉文相適近理各自通如此知也

堅而不蹙，義也；

蹙屈聚也如此義也

廉而不劓，行也；鮮

而不垢，潔也；折而不撓，勇也；瑕適皆見，精也；

瑕適玉病也以其精神故不掩瑕適

茂華光澤竝通而不

相陵，容也；叩之其音清搏徹遠，純而不殺，辭也；

象古君子之辭

是以人主貴之，藏以爲寶。

剖以爲符瑞，九德出焉。人，水也；男女精氣合，而水流形。三月如咀，

咀咀口和嚼之謂三月之胚渾初凝類口

所嚼食也

咀者何？曰，五味。五味者何？曰，五藏。

五味出於五藏

酸主脾，鹹主肺，辛主腎，苦主肝，甘

主心；五藏已具，而後生肉；脾生隔，肺生骨，腎生腦，肝生革，心生肉；五肉已具，而後發爲九竅；脾發爲鼻，肝發爲目，腎發爲耳，肺發爲竅，五月而成，十月而生，生而目視，耳聽，心慮，目之所以視，非特山陵之見也，察於荒忽，耳之所聽，非特雷鼓之聞也，察於淑湫，心之所慮，非特知於麤麤也，察於微眇，故修要之精。言精思是理修

要妙之精是以水集於玉，而九德出焉；凝蹇而爲人，蹇停也言精液凝停而爲人也而九竅五慮，耳目鼻口心出焉；此乃其精也。精麤濁蹇，能存而不能亡者也。人之稟氣麤濁而蹇但能存而不能亡伏闔能存而能亡者，著龜與龍是也。龜龍稟氣微渺悠遠而暗冥故能存亡而爲變化也龜生於水，發之於火，卜者以火鑽灼之於是萬物先爲禍福正。龜得水火之靈故先知於萬物識禍福之正也龍生於水，被五色而游，故神；欲小，則化如蠶蠋；欲大，則藏於天下；欲尙，則凌於雲氣；欲下，則入於深泉；變化無日，隨時而變不期於日上下無時，謂之神。龜與龍，伏闔能存而能亡者也；或世見，謂下谷不徒水不絕之地或世不見者，澗川水有時而絕生蟻

與慶忌。

世見生慶忌
世不見生螭

故涸澤數百歲，谷之不徙，水之不絕者，生慶忌；慶忌者，其狀若

人，其長四寸，衣黃衣，冠黃冠，戴黃蓋，乘小馬，好疾馳，以其名呼之，可使千里外

一日反報，此涸澤之精也。涸川之精者，生〔於〕螭。螭者，一頭而兩身，其形若蛇，

其長八尺，以其名呼之，可以取魚鱉，此涸川之水精也。是以水之精麤濁蹇，能

存而不能亡者，生人與玉；伏閤能存而能亡者，著龜與龍；或世見或不見者，螭

與慶忌，故人皆服之。

用人服
用水

而管子則之。

管子知
水法則

人皆有之。

人莫不
有水

而管子以之。

管子又
用

是故具者何也？水是也。

水無理
不具

萬物莫不以生。

萬物得
水以生

唯知其託者，能爲之正具

者，水是也。

託依也能知水理之所依者能
巧於萬物故理之具者水也

故曰：水者何也？萬物之本原也，諸生之宗室也，

美惡賢不肖愚俊之所產也；何以知其然也？夫齊之水，道躁而復，故其民貪麤

而好勇。

以水道週復故令人貪
以其燥速故令人鬪勇

楚之水，淖弱，故其民輕果而好賊。

以其淖弱故輕快清
則明察故人果賊也

越之水

濁重而洎，故其民愚疾而垢。洎浸也。濁重故愚浸，則多所漸入，故疾垢也。秦之水泔最而稽，淤滯而雜。最絕也。稽停留。

也謂秦水絕甘而味停留，又泥淤沈滯與水相雜也。故其民貪戾，罔而好事。以其泔而稽，故貪戾以齊晉之水枯旱而運，淤

滯而雜。齊晉謂齊之西而晉之東，枯旱謂其水慘澹而無光也。故其民諂諛葆詐，巧佞而好利。以其運故諂諛，以其枯旱故葆詐，以其淤雜故巧佞而好利。燕

之水萃下而弱，沉滯而雜，故其民愚戇而好貞，輕疾而易死。沉故愚戇而好貞，萃雜故輕疾而易死。宋之

水輕勁而清，故其民閒易而好正。輕故易清，勁故好正。是以聖人之化世也，其解在水。解人之邪正，隨水之清濁。

水而故水一，則人心正；水清，則民心易；一則欲不污。水一謂不雜也，一人心既一故欲不污穢。民心易，則行

無邪。易直則無邪。是以聖人之治於世也，不人告也，不戶說也，其樞在水。樞主運轉者也，言欲轉化於人，但則水之

理故曰其樞在水也。

四時第四十

短語十四

管子曰：令有時，王者命令必有其時無時則必視，順天之所以來；視謂觀而察之若不得時則必觀察其所致改革以順天道之來也五漫

漫，六惛惛，孰知之哉？漫漫曠遠貌惛惛微暗貌五謂每時之政其理曠遠六謂陰陽四時其理微暗既漫且惛故知之者少也一五運天氣漫漫惛惛不可測知唯聖人知四時。

不知四時，乃失國之基；不知五穀之故，國家乃路。路謂失其常居也故天曰信明，地曰信

聖，言能信順天地之道則而行之者曰明曰聖也四時曰正。順行四時之令曰正其王信明聖，其臣乃正。君明聖則能用賢材故聖何以知其

王之信明信聖也？曰：慎使能而善聽信之。謂能聽信賢材之人使能之為明，聽信之謂聖。信

明聖者，皆受天賞。信明者天福也使不能，為惛。既使不能所以為惛惛而忘也者，皆受天禍。惛忘則動皆違理故受天殃也

是故上見成事而貴功，則民事接勞而不謀；謂君見下有成則能貴賞其功是上能以恩接人事故雖下勞不謀上報其事也上見功

而賤，則為人下者直，恃其功勞故肆直也為人上者驕。不恤下功則以驕悖故也是故陰陽者，天地之大理也。

天地用陰陽為生成四時者，陰陽之大經也。陰陽更用於四時之間為緯也刑德者，四時之合也。德合於春夏刑合於秋冬刑德合

於時則生福，詭則生禍。然則春夏秋冬將何行？東方曰星。東方陰陽之氣和雜之時故為星星亦不定於陰陽其時

曰春，春蟲也時物春而生其氣曰風，陽動而陰寒爲風也風生木與骨；其德，喜羸而發出節；出生也言春德喜悅長羸爲發生之節也

時其事；號令修，除神位，謹禱弊梗，梗塞也時方開通而有弊梗梗塞者則禱神以通道之宗正陽，春陽事故以正陽爲宗治堤防，夏

水潦放於春預修隄防耕芸樹藝，正津梁，修溝瀆，翫屋行水，解怨赦罪，通四方，凡此皆助發生之氣然則柔

風甘雨乃至，百姓乃壽，百蟲乃蕃，此謂星德。星以和爲德也星者，掌發爲風；主以風發生是故春

行冬政則雕，肅殺之氣乘之故雕落也行秋政則霜，秋霜降時也行夏政則欲，疑懷字誤月令行夏令燿氣早來意是故春三月

以甲乙之日發五政；甲乙統春之三時也一政曰，論幼孤，舍有罪；二政曰，賦爵列，授祿位；三

政曰，凍解，修溝瀆，復亡人；逃亡之人復還之四政曰，端險阻，路有險阻理之使端平也修封疆，正阡陌；五政

曰，無殺斃，天毋蹇，華絕芋；蹇拔也芋之屬其根經冬不死不絕之也五政苟時，春雨乃來，南方曰日；南方太陽故曰日也

其時曰夏，夏假也謂時物皆假大也其氣曰陽，夏之氣也陽生火與氣；陽爲鬱熱敵蒸故爲火氣也其德，施舍修樂；施舍謂施爵祿

金道罪修樂謂作樂以修輔也其事，號令賞賜，賦爵，受祿，順鄉；不違土俗之宜謹修神祀，量功賞賢，以動陽氣，

陽氣主仁故行
恩賞以助之也

九暑乃至，九夏之暑時雨乃降，五穀百果乃登，此謂日德。日以照育為德中央曰土

土位在中央而寄王於六月承火之後以土火之子故也而統於夏所以與火同章也

土德實，輔四時入出，土在四時之季與之入出以風雨節土益力，土德雨通益其

生植之力

土生皮飢膚，土所生木實或皮與飢膚其德和平用均，土無不載無不生故和平用均中正無私，位居中正無偏私實輔四

時；春羸育，夏養長，秋聚收，冬閉藏，言上之四時皆土之所輔成也大寒乃極，國家乃昌，四方乃服，言上

輔四時使均成然後寒極而成歲國昌民服

此謂歲德。言土能成歲之德也日掌賞，賞為暑，得賞則熱熱故為暑歲掌和，和為雨，和則陰陽交故

為夏行春政則風，風主春故行秋政則水，行冬政則落，霜氣肅殺故凋落也是故夏三月以丙丁

之日發五政：一政曰，求有功，發勞力者而舉之；二政曰，開九墳，久墳瘞之處開通之也發故屋，

辟故窳，以假貸；三政曰，令禁扇去笠，禁扇去笠者不欲令人禦盛陽之氣毋扱免，禁扱免者亦不欲人惡盛陽之氣也除急漏

田廬，田中之廬欲漏之不欲人惡盛陽之氣也四政曰，求有德，賜布施於民者而賞之；五政曰，令禁置設禽

獸，禁設置以取禽獸也毋殺飛鳥；五政苟時，夏雨乃至也。西方曰辰，辰星月交會也秋陰陽適中故為辰其時曰秋，

秋擊也時物秋之其氣曰陰氣也陰生金與甲陰氣凝結堅實故生金爲爪甲其德憂哀靜正嚴順秋氣凄惻故以憂恤哀憐爲德

靜正陰之性也嚴順謂雖嚴然順時而爲之居不敢淫佚順秋氣而靜居不敢爲淫佚過失其事號令毋使民淫暴順旅聚收順時

旅聚而收之也量民資以畜聚賞彼羣幹衆有武幹人當賞之聚彼羣材材謂可以充兵器之材當收聚之百物乃收使民

毋怠時云收斂出師故聚裝人無懈怠所惡其察所求必得察所惡之方而伐之則得其所欲也我信則克我既誠信故能克敵此謂辰

德辰以收斂殺辰掌收收爲陰收聚冬閉藏故爲陰秋行春政則榮春發榮也行夏政則水夏多行水潦也行冬

政則耗冬肅殺損耗也是故秋三月以庚辛之日發五政一政曰禁博塞博塞長姦邪故禁之閘小辯

鬪譯蹠小辯則利口覆國及譯傳言語相疾忌爲鬪訟者皆當禁圍之也一鬪譯蹠當爲忌鬪蹠之誤二政曰毋見五兵之刃時或出師掩襲故藏五兵之刃三政曰

慎旅農趣聚収四政曰補缺塞拆師旅營農當慎收之秋方閉藏故令補缺塞拆也五政曰修牆垣周門閭亦所以助

閉藏之氣五政苟時五穀皆入北方日月北方太陰故爲月也其時曰冬冬中也言藏收萬物於中也其氣曰寒冬之氣也

寒生水與血寒釋則水流血亦水之類其德淳越温怒周密冬時花葉凋落唯根幹存焉故以淳實爲德越散也冬既閉藏時則入於怯舊故令散施爲德雖復陰怒當節之以温周密者

衆陰之閉藏也

其事號令修，禁徒民，令靜止；

時方休息故禁人私徒令爲靜止也

地乃不泄，

冬令行故地不泄也

斷刑致罰，無

赦有罪，以符陰氣，

陰氣主殺故斷刑致罪以符之

大寒乃至，甲兵乃強，五穀乃熟，國家乃昌，四方乃

備，此謂月德。

月以閉藏野罪爲德也

月掌罰，罰爲寒。

罰則殺物故爲寒也

冬行春政則泄，

春陽氣發泄也

行夏政則

蠶，

夏雷電行

行秋政則旱。

冬氣旱旱氣

是故冬三月，以壬水之日發五政：一政曰，論孤獨，恤

長老；二政曰，善順陰，修神祀，賦爵錄，授備位；三政曰，效會計，毋發山川之藏；四

政曰，捕姦遁，得盜賊者有賞；五政曰，禁遷徙，止流民，圜分異，

分異謂離居者

五政苟時，冬

事不過，所求必得，所惡必伏。是故春凋，秋榮，冬雷，夏有霜雪，此皆氣之賊也。

反氣

時則爲賊害也

刑德易節失次，則賊氣遯至；賊氣遯至，則國多蓄殃。是故聖王務時而寄

政焉，

立順政時

作教而寄武，

習武

作祀而寄德焉，

設祭以顯德則神歆

此三者，聖王所以合於天

地之行也。日掌陽，月掌陰，星掌和，陽爲德，陰爲刑，和爲事。是故日食，則失德之

國惡之月食，則失刑之國惡之；彗星見，則失和之國惡之；風與日爭明，則失生

之國惡之；日惡風且熱旱災成矣方生之物皆枯悴矣此失生德也故惡之是故聖王日食則修德；月食則修刑；彗星見則

修和；風與日爭明則修生；此四者，聖王所以免於天地之誅也。信能行之，五穀

蕃息，六畜殖而甲兵強，治積則昌，暴虐積則亡。道生天地，德出賢人。道生德，法

則成德生正，德修則理自正正生事，正直則事幹是以聖王治天下，窮則反，終則始。德始於春，長

於夏；刑始於秋，流於冬；刑德不失，四時如一；皆順時而成故如一刑德離鄉，也方時乃逆行。作

事不成，必有大殃。月有三政，月三句政異故曰三政也王事必理，以爲久長。王者行事必順三政之理然後可以長久不中者

死，失理者亡。中猶合也不合三政者則死違失其理必敗亡國有四時，固執王事，固執四時之政以輔行王事四守有所，守四時令得其所

三政執輔。執月之三政輔行已德也

五行第四十一

短語十五

一者，本也；本農也二者，器也；器所以理農桑之具三者，克也；克謂人力能稱本與器也治者，四也；人既務本設治以理之也教者，五

也；人既奉法則以禮義教之守者，六也；人既奉法從教則設官以守之立者，七也；既設官以守之則能立事前者，八也；既能立功立事可與前王比隆終者，九

也；既能與前王比隆可謂王道之終也十者，然後具五官於六府也；立五行之官分掌六府也五聲於六律也；播五聲於六律六月

日至，陽生六為夏至陰生六為冬至是故人有六多；陽至六為純陽之多陰至六為純陰之多人寡陰陽之純以生故曰人有六多六多，所以街天道也；街

來之塗六多日至南北二陸往來之街大街也即黃赤黑三道天道以九制，九老陽之數以老陽制天所以君長之也地理以八制，八少陰之數以少陰制地欲以生息也人道以

六制。六者兼三才之數人稟天地陰陽之氣以生故以制之以天為父，以地為母，以開乎萬物，父母開通以生萬物以總一統，持

其本以統萬物通乎九制六府三充而為明天子，修概也；平水土，以待乎天堊也；誠反五藏，以

視不親；親反察於五藏以視知何者不親也治祀之下，以觀地位；理於祭祀之時於其所祭之下觀知地位之尊卑也貨，禪神廬，合於精氣。

神感謂禱祀也日所次隅曰禪即是日所集貨物也言祭神廬之時或感珍貨雖已奠於地復以日次隅之所以為精祥也如此者所以招合鬼神精氣之道已合而有常，神既合案而禱禱則風雨得其常也有常

而有經，風雨有常百貨成而常經不失也審合其聲，修十二鐘以律人情，不失其經則庶績成通故可審合理世之聲以成安樂之音然後十二鐘以播其音音之

高下皆法人情律法也

人情已得，萬物已極，然後有德。

得人情則物理極，於物理可謂有德。

故通乎陽氣，所以事天也；

經緯日月，用之於民。

天氣以積陽成德，故通陽氣然後能事天。又經緯日月之時候，使人用之。

通乎陰氣，所以事地也；經緯星曆，

以視其離。

地以積陰成體，故通陰氣然後能事地。又經緯星曆之節氣，視知其離絕。

通若道，然後有行；

言能通上陰陽天地之道，然後所行不失也。

然則神筮

不靈，神龜不下。

既通天地之道，則所行無不當，故龜筮不能為卜兆。

黃帝澤參，治之至也。

黃帝雖通大地之道，不使參問日澤，以得萬靈之情，可謂理之至也。

昔者

黃帝得蚩尤而明於天道，得大常而察於地利，得奢龍而辯於東方，得祝融而

辯於南方，得大封而辯於西方，得后土而辯於北方，黃帝得六相而天地治，神

明至。蚩尤明乎天道，故使為當時。

謂知天時之所當也。

大常察乎地利，故使為廩者。

廩，以給人也。奢

龍辯乎東方，故使為土師。

土師當為工師，即可空也。

祝融辯乎南方，故使為司徒。

司徒，農使務農。

大封辯於

西方，故使為司馬。

主兵馬，以出征。

后土辯乎北方，故使為李。

李，獄官也。取使象水之平。

是故春者，土師也；夏

者，司徒也；秋者，司馬也；冬者，李也。昔者黃帝以其緩急作五聲。

緩急，陰陽之數也。陽緩陰急，分布四時而五行周焉。

五聲生於五行總生二氣故曰緩急作五聲言五本於二也

以政五鐘。令其五鐘。一曰青鐘，大音。二曰赤鐘，重心。三曰黃

鐘，灑光。四曰景鐘，昧其明。五曰黑鐘，隱其常。

大音春為元元大也。重心夏為離主，火離上下皆火，重心也。灑光上寄旺四時，主於夏季。夏為未明，土潤灑光也。水

制火之義上合水火者也。昧其明於時，秋於日晡以後日光漸斂，隱其常冬為常為玄冥動靜之根，天地之常故曰貞。

五聲既調，然後作立五行以正天時。五官

以正人位。人與天調，然後天地之美生。

美謂甘露禮泉之類

日至，睹甲子，木行御。

春日既至，睹甲子，用木行御時

也。一睹或當作都，都於也。於甲子之日，木行御。

天子出令，命左右士師內御。

內侍

總別列爵。

總別等列之爵

論賢不肖，士

論士吏之賢能與不肖者，當有所黜陟也。

賦秘揚。

秘藏之物出而賦賜之也。

賞於四境之內，發故粟以田數。

故粟陳粟也。以田數多少用陳粟給人，使得務農。

出國衡，順山林，禁民斬木，所以愛草木也。然則冰解而凍釋，草木區萌。

萌芽區，別而生也。贖

蟄蟲卵菱。

贖猶去也。卵，鳥菱，菜也。皆早春而生也。

春辟勿時。

春當耕闢無得不及時

苗足本。

足猶擁也。春生之苗，當以土擁其本。

不厲雛鷺。

厲殺也。雛，鷺母食者

不矢覺麋。

天傷也。麋，鹿子也。

毋傳速。

春日遲遲，順無急令

亡傷襁褓。

無得傷損，襁褓之嬰孩

時則不凋。

若能行上事，春則繁茂而不凋枯也

七

十二日而畢。

春當九十日而令七十二日而畢者，則季月十八日屬土位故也。

睹丙子，火行御。天子出令，命行人內御。

行人，行使之官

令掘溝澮津舊塗；

舊塗謂先時濟水處當設其津梁也

發臧，任君賞賜；

任委也臧中委積物當發用之即以充君之賞賜也

君子修遊馳以

發地氣；

游馳謂游戲馳馬也

出皮幣，命行人修春秋之禮於天下諸侯，通天下，遇者兼和；

春

三時聘問之禮

然則天無疾風，草木發奮，鬱氣息，民不疾而榮華蕃，七十二日而畢。睹戊

子，土行御；天子出令，命左右司徒內御，不誅不貞，

真正也大陽用事時方長育故無所誅戮無真正以助發氣也一貞或為竇字之誤蓋竇以春夏刑

以秋冬古制如此至戊子土行御則不誅不賞但務農事而已

農事為敬，大揚惠言，

言大舉仁惠之事也

寬刑死，緩罪人，出國司徒令，命

順民之功力，以養五穀，君子之靜居，

陰氣方生故靜居以避也

而農夫修其功力極，然則天為粵

宛，

粵厚也宛順也天為厚順不逆時氣也

草木養長，五穀蕃實，秀大，六畜犧牲具，民足財國富，上下親，諸

侯和，七十二日而畢。睹庚子，金行御；天子出令，命祝宗選禽獸之禁，

禁謂生園圃所養擬供祭祀也

五穀之先熟者，而薦之祖廟與五祀；

五祀謂門行戶竈中霤

鬼神饗其氣焉，君子食其味焉，然

則涼風至，白露下。天子出令，命左右司馬衍組甲，厲兵，合什為伍，以修於四境

之內，諛然告民有事，所以待天地之殺斂也。諛悅順貌有事謂出師以伐不服象天地殺斂也然則晝灸陽，夕下

露，地競環。地質堅剛曰競氣斂還為環方秋之時晝則暴灸夕則下露陰陽更生故地氣競環五穀鄰熟。鄰相比也五穀次收曰鄰熟草木茂實，歲

農豐，年大茂，七十二日而畢。睹壬子，水行御；天子出令，命左右使人內御，御其

氣足，則發而止。使人御理冬政其閉藏之氣足則發令休止也其氣不足，則發擗潰盜賊。擗謂遮禁也羣聚之謂其閉藏之氣不足則擗潰盜賊以助其閉藏之氣

數剝竹箭。言數剝削竹箭以為矢也伐檀柘。伐檀柘所以為弓也令民出獵禽獸，不擇巨少而殺之，所以貴天

地之所閉藏也。貴天地閉藏為獵禽取獸以助也然則羽卵者不段，段謂離散不成毛胎者不臚，臚謂胎敗潰也臚婦不

銷棄。臚古孕字銷棄謂散壞也草木根本美，閉藏實堅則根本美凡此皆順冬閉藏之政所致也七十二日而畢。睹甲子，木行御；天子

不賦，不賜賞而大斬伐傷。此已下言時政政所致災禍也君危不殺，太子危，家人夫人死。若君雖危而不見殺則又太子危而

家人夫人有死禍也不然，則長子死。如無家人夫人死則長子死七十二日而畢。逆氣亦畢於七十二日睹丙子，火行御；天子

敬行急政，旱札，苗死民厲。札天死也厲疫死時常寬緩而乃急故有旱札疫厲之災七十二日而畢。睹戊子，土行御，天

子修宮室，築臺榭，君危；

土方用事而修築宮室臺榭以動亂之故君有危亡之禍

外築城郭，臣死，七十二日而畢。

土旺在六月而

得七十二日者則每季得十八故也

睹庚子，金行御；天子攻山擊石，有兵作戰而敗，士死，喪執政，

乃時方收欽而攻山擊石

故致兵器之禍

七十二日而畢。睹壬子，水行御；天子決塞動大水，王后夫人薨；不然，則羽

卵者段，毛胎者臚，跽婦銷棄，草木根本不美，七十二日而畢也。

加標點附註釋 管子之研究卷第十五

勢第四十二

短語十六

戰而懼水，此謂澹滅。

方戰之時懼致水禍此必為水所濟而滅亡也

小事不從，大事不吉。

苟懼水禍則事無小大未見其福也

戰而懼

險，此謂迷中。

方戰之時懼有險礙進退莫知所從故曰迷中言在迷惑之中

分其師衆，人既迷茫，必其將亡之道。

人既迷惑不知所從則無

所用其力是以滅其師衆矣又况迷惑茫然乎若是者必亡其衆凡此二事皆滅亡之道

動靜者比於死，

比近也用師之道我動而敵靜者則靜者勝矣而我則近於死亡也

動作者比於醜，

我先動敵反作應者我必無功故近於醜

動信者比於距，

我既動彼能自伸以敵我如此者近於見距也

動拙者比於避。

我既動而彼屈服者近於見避或按四動字皆當作重蓋靜

作風伸各有所宜偏重之則非矣

夫靜與作時以爲主人，時以爲客，貴得度。

靜作得度則爲主人其失度者則爲客也

知靜之修，

居而自利；知作之從，每動有功。故曰：無爲者帝，其此之謂矣。逆節萌生，天地未

形，先爲之政，其事乃不成，繆然其刑。

言將爲篡逆之節雖萌芽而生然天地寂泊不見徵應無從已之形此則先天而政天乃違之故其事不成則被誅戮受其刑罪也一因人

事而生變聖人因天變而興也

天因人，聖人因天。

所謂先天而天不違後天而奉天時

天時不作，勿為客；

不因天時而動者乃為客矣

人事不

起，勿為始。

不因人事而起可謂先事為始

慕和其衆，以修天地之從，人先生之，天地刑之，聖人成之，

則與天同極；

將建大事必羸和其衆天地既已從但當修天之意人先生是心天地又見其修意有從順之形聖人則發動而成如此者可謂與天同極也

正靜不爭，動作不貳，素

質不畱，與地同極。未得天極，則隱於德；

隱伏也未得與天同極則依於德

已得天極，則致其力。

已得天極則當

致力而成之既成其功，順守其從，人不能代。

從順也功成矣則以順理守之所謂逆取順守者也人何能代之

成功之道，羸縮為寶。

羸縮猶行藏也所謂時行則行時止則其則道乃著故以為寶

毋亡天極，究數而止。

但盡天之數則止而勿為事

若未成，毋改其形，毋失其始；

形謂常形也守常修始事終有成

靜民觀時，待令而起。

言事未成之時但安靜其人謹候其時待天命令然後起而應也

故曰：修陰陽之從，而道天

地之常；羸羸縮縮，因而為當；

必行藏順時然後事當重言之殷勤其事也

死死生，因天地之形；

死生猶隱顯也聖人隱顯必因

天地之形

天地之形，聖人成之。

因天地之形則無不成也

小取者小利，大取者大利，盡行之者有天下。

故賢者誠信以仁之，慈惠以愛之，端政象不敢以先人，

常執謙以下物

中靜不留，

中心安靜無所留著

裕德無求

道德繞餘無求於人

形於女色

女之容色靜而不先求者一或以為女當作汝蓋既裕德無求則其安徐正靜必有見於顏色者

其所處者，柔安靜

樂

雖復隱處常能美安靜樂

行德而不爭，以待天下之漬作也。

雖復為政行德常能謙讓不與物爭漬動亂也

故賢者安徐正靜，

柔節先定

先定謙柔之節然後有所與為

行於不敢

則人不能與我爭勇

而立於不能，守弱節而堅處之。

守柔弱之節而堅明以自

也。故不犯天時，不亂民功。

謙順以無所犯亂也

秉時養人

秉順也順四時之政以養人也

先德後刑。

賞於春夏刑於秋冬

順於

天，微度人。

既順於天又微度人之所宜以合之

善周者，明不能見也。

善於周周則極也萬物無所至如此者雖有明察之人不能盡矣

善明者，周不

能蔽也。

善於明明則極也如此者則雖善周之人不能自隱蔽必為善明者所知也

大明勝大周，則民無大周也。

明勝大周則人無能為大周也

大周勝

大明，則民無大明也。

周勝大明則人無能為大明凡此皆欲大周大明獨在君也

大周之先，可以奮信。

奮信振起親言既有大周之德在物之先則可以振起而有事

大明之祖，可以代天下。

有大明之德可以為物祖如此則可代天下無道取其位而君之也

索而不得，求之「招搖」之下。

招搖

之星躔斗杓順時而建者也天下者神器直欲索之則不得若求之招搖之下順時而取則可也

獸厭走而有伏網罟。

獸所以憎厭其走者恐前有伏網罟故聖人不致以直道取天下者恐有大禍故也

一

偃一側，不然不得。

偃側猶倚伏也聖人之取天下知云云文設武伏如其不然則天位不可得也

大文三曾，而貴義與德；大武三曾，而

偃武與力。

大文三曾則文道行也故能成其德義大武三曾則武道行也故能偃其武力三曾其極也文主常武主變常極而變不極一又三曾等而三之也

正第四十三

短語十七

制斷五刑，各當其名，罪人不怨，善人不驚。

服罪故不怨刑當故不驚

曰刑。正之。

所以勝

服之。

所以服不能也勝

之。

所以勝

飾之。

修飾身也

必嚴其令，而民則之。

曰政。

如四時之不貢，如星辰之不變，如

宵如晝，如陰如陽。

宵晝陰陽皆有其常

如日月之明，曰法。

愛之，生之，養之，成之，利民不德。

及利

以爲德

天下親之，曰德。

無德無怨，無好無惡，萬物崇一，陰陽同度，曰道。

刑以弊之。

於民不以爲德

天下親之，曰德。

無德無怨，無好無惡，萬物崇一，陰陽同度，曰道。

刑以弊之。

刑斷合理故人命不失也刑以弊之當作弊之以

政以命之，法以遏之，德以養之，道以明之。

刑以弊之，毋失民命。

刑斷合理故人命不失也

毋失民命。

令之以終其欲，明之毋徑。

行令所以終人之欲使之明識正道不從邪徑也

遏之以絕其志意，毋使民幸。

口方與下文一律

令之以終其欲，明之毋徑。

遏之以絕其志意，毋使民幸。

養之以化其惡，必自身始。

身惡盡則人惡化

用之以察其生，必修其理。

恐有不

用正人之志意不使人有非分之幸也

養之以化其惡，必自身始。

用之以察其生，必修其理。

恐有不

用正人之志意不使人有非分之幸也

養之以化其惡，必自身始。

用之以察其生，必修其理。

恐有不

以明察之致刑，其民庸心以蔽。庸勞也蔽當為敬言上能致其刑則其民勞心而敬矣致政，其民服信以聽；致德，其民和

平以靜；致道，其民付而不爭。付即附也上能致遠則民依附而不爭罪人當名曰刑。出令時當曰政。當故

不改曰法。愛民無私曰德。會民所聚曰道。立常行政，能服信乎？服信則政行常立中和慎

敬，能日新乎？苟能和敬則其德日新正衡一敬，當為正衡靜一能守慎乎？衡平也言但能守廢慎則政平而靜一私立公，能舉人乎？

但公而無私則能舉人也臨政官民，能後其身乎？後其身則能臨政官人也能服信政，此謂正紀；能服日新，此謂行

理；守慎正名，僞詐自止；舉人無私，臣德咸道；能後其身，上佐天子。

九變第四十四 謂人之情變有九

短語十九

凡民之所以守戰至死而不德其上者，有數以至焉。或守或戰雖復至死不敢恃之以歸於上則有數焉存於其間故能至死也曰：

大者親戚墳墓之所在也。變一田宅富厚足居也。變二不然，則州縣鄉黨與宗族，足

懷樂也。三變不然，則上之教訓習俗，慈愛之於民也厚，無所往而得之。四變樂土惠君他邦無所往而無得
不往死不然，則山林澤谷之利足生也。五變不然，則地形險阻，易守而難攻也。六變不
然，則罰嚴而可畏也；不然，則賞明而足勸也。七變不然，則有深怨於敵人也。八變不
然，則有厚功於上也。九變功厚則祿多故亦自爲戰而不德於君此民之所以守戰至死而不德其上者也。
今恃不信之人，而求以智；用不守之民，而欲以固；將不戰之卒，而幸以勝；此兵
之三闕也。

任法第四十五

區言一

聖君任法而不任智，任數而不任說，任公而不任私，任大道而不任小物。小然
後身佚而天下治。失君則不然，舍法而任智，故民舍事而好譽；舍數而任說，故

民舍實而好言，舍公而好私，故民離法而妄行，舍大道而任小物，故上勞煩，百姓迷惑，而國家不治。聖君則不然，守道要，處佚樂，馳騁弋獵，鐘鼓竽瑟，宮中之樂，無禁圉也。宮中之樂所以悅體安性，故不所圍之也。不思不慮，不憂不圖，利身體，便形軀，養壽命，垂拱而

天下治。

但任法數則事簡，故身不勞，壽命長，天下自理。

是故人君有能用其道者，不事也。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，奇術技藝之人，莫敢高言，孟行以過其情，以遇其主矣。昔者堯之治天下也，猶埴之在埏也，唯陶之所以爲，猶金之在鑪，恣冶之所以鑄，其民引之而來，推之而往，使之而成，禁之而止，故堯之治也，善明法禁之令而已矣。黃帝之治天下也，其民不引而來，不推而往，不使而成，不禁而止，故黃帝之治也，置法而不變，使民安其法者也。所謂仁義禮樂者，皆出於法，此先聖所以一民者也。周書曰：國法，法不

一，則有國者不祥；民不道也。從也法，則不祥；國更立法以典民，則祥。脫不字立法固所以典民然成法具在必更易之則

不祥矣羣臣不用禮義教訓，則不祥；百官服事者離法而治，則不祥。故曰：法者，不

可恆也。謂當作法者不可不恆也存亡治亂之所從出，聖君所以為天下大儀也；君臣

上下貴賤皆發焉。故曰：法古之法也。立法也世無請謁任也，舉之人，以法取人則無請謁保舉無間

識博學辯說之士，問難亂也法行則博學辯說之人不敢雜亂識事也無偉服，無奇行，偉服奇行皆過越法制者人畏法明止息皆囊於法以事

其主。囊者所以斂藏也謂人皆斂藏過行以順於法上事其主故明王之所恆者二：一曰，明法而固守之；二曰，禁

民私而收使之；以法收斂而使之此二者，主之所恆也。亦當作恆也夫法者，上之所以一民使下

也；私者，下之所以侵法亂主也。故聖君置儀設法而固守之。然，故謹柁。當為謹柁

習士，俗聞譏博學之人，不可亂也。凡遲疑習俗之士多聞廣識博學之人皆不能亂法衆強富貴私勇者，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。故法者，天下之至道也。

道無越於法者

聖君之實用也。

用法爲理國之實

今天下則不然，皆有善

法而不能守也。然故諶杵習士，聞識博學之士，能以其智亂法惑上，衆強富貴

私勇者，能以其威犯法侵陵，鄰國諸侯，能以其權置子立相，大臣能以其私附

百姓，用私恩誘百姓使附翦公財以祿私士，凡如是而求法之行，國之治，不可得也。聖君則

不然，卿相不得翦當爲其私，羣臣不得辟其所親愛，聖君亦明其法而固守之，

羣臣修通輻輳，以事其主；各自通於君如輻之輳也百姓輯睦聽令，道法以從其事。故曰：有生法，

有守法，有法於法。夫生法者，君也；君始制法故曰生法守法者，臣也；臣則守法而行法於法者，民也。

之法君之法君臣上下貴賤皆從法，此謂爲大治。故主有三術：上主中主危主夫愛人不私賞也，

惡人不私罰也。置儀設法以度量斷者，上主也；愛人而私賞之，惡人而私罰之，

倍大臣，離左右，專以其心斷者，中主也；臣有所愛而爲私賞之，有所惡而爲私

罰之。

爲大臣愛惡之故而私賞罰也

倍其公法，損其正心。

損政教之正

專聽其大臣者，危主也。故爲人主者，

不重愛人，不重惡人。重愛曰失德，重惡曰失威，威德皆失，則主危也。故明王之

所操者六：生之，殺之，富之，貧之，貴之，賤之。此六柄者，主之所操也。主之所處者

四：一曰文，二曰武，三曰威，四曰德。此四位者，主之所處也。藉人以其所操，命曰

奪柄；藉人以其所處，命曰失位。奪柄失位，而求令之行，不可得也。法不平，令不

全，是亦奪柄失位之道也。故有爲枉法，有爲毀令，此聖君之所以自禁也。故貴

不能威，富不能祿，賤不能事，近不能親，美不能淫也。此五事解於下植固而不動，奇邪乃

恐。所立堅則不可動若奇邪則敗亡旋及故恐奇不正也奇革而邪化，令往而民移。君之奇邪能有革化則令往而人已移心而從善故聖君失度量，

置儀法。聖君見有失度量則置儀法以改也失當作以謂聖君以度量置儀法也如天地之堅，如列星之固，如日月之明，如四時

之信；然故令往而民從之，而失君則不然。法立而還廢之，令出而後反之，枉法

而從私，毀令而不全；是貴能威之，富能祿之，賤能事之，近能親之，美能淫之也。此五者不禁於身，是以羣臣百姓，人挾其私，而幸其主。妄希非分之恩彼幸而得之，則主日侵；彼幸而不得，則怨日產。夫日侵而產怨，此失失當君之所慎也。凡爲主而不得用其法，不適其意，願臣而行，凡有所行不敢自尊願諸其臣而爲之離法而聽貴臣，此所謂貴而威之也；富人用金玉事主而來焉，以金玉來事主主離法而聽之，此所謂富而祿之也。富人能祿於君賤人以服約卑敬悲色告愬其主，主因離法而聽之，所謂賤而事之也；賤人善聽之近者以偏近親愛有求其主，主因離法而聽之，此所謂近而親之也；近者特親以要君則君從美者以巧言令色請其主，主因離法而聽之，此所謂美而淫之也。美者以言色淫助於君君聽之治世則不然，不知親疎遠近貴賤美惡，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，

皆虛其勾，以聽於上。上以公正論，以法制斷，故任天下而不重也。法制行則事簡，故不重也。今亂

君則不然，有私視也，故有不見也；有私聽也，故有不聞也；有私慮也，故有不知

也。凡私則不周，故有不見聞知也。夫私者，壅蔽失位之道也。上舍公法而聽私說，故羣臣百姓皆設

私立方以教於國。方謂異道，術也。羣黨比周以立其私，請謁任舉以亂公法；人用其心以

幸於上，上無度量以禁之；是以私說日益，而公法日損；國之不治，從此產矣。夫

君臣者，天地之位也；民者，衆物之象也。各立其所職，以待君令，羣臣百姓，安得

各用其心而立私乎？故遵主令而行之，雖有傷敗，無罰；非主令而行之，雖有功

利，罪死。然故下之事上也，如響之應聲也；臣之事主也，如影之從形也。故上令

而下應，主行而臣從，此治之道也。夫非主令而行有功利，因賞之，是教妄舉也；

賞不從令是教妄爲舉措遵主令而行之，有傷敗而罰之，是使民慮利害而離法也。羣臣百姓，人

慮利害而以其私心舉措，則法制毀，而令不行矣。

明法第四十六

區言一

所謂治國者，主道明也。

主道明則公，法明故國治。

所謂亂國者，臣術勝也。

臣術勝則私，事立故國亂。

夫尊君卑臣，非

計親也，以勢勝也；

令尊君卑臣者，其計非欲使親君也，但令君之勢勝也。

百官識非惠也，刑罰必也。

必令百官識非公之惠，而不敢受，又知刑罰必行，無

妄求免罪也，百官識當作百官職，或其字誤。

故君臣共道則亂，專授則失。

臣行君事曰共道，則亂君有所授與不合衆心而專之，則爲失。

夫國有四亡，令

求不出，謂之滅；

求不出，令則下無所稟，故滅。

出而道留，謂之擁；

中道而留，止故曰擁。

下情求不上通，謂之塞；

不求

上通則與君隔絕，故曰塞。

下情上而道止，謂之侵。

下情雖欲三通，中道爲左，右所止，此則下侵上事也。

故夫滅、侵、塞、擁之所生，從法之

不立也。是故先王之治國也，不淫意於法之外，

淫游

不爲惠於法之內也。

不屬法，以成私

動無非法者，所以禁過而外私也。

外遺

威不兩錯，

臣行君威，爲兩置。

政不二門；

臣出政是爲二門。

以法治國，則舉錯而已。能以法理國但舉而置之無不行是故有法度之制者，不可巧以詐僞；非法度不聽則

詐僞何施有權衡之稱者，不可欺以輕重；以權衡稱之則輕重立見有尋丈之數者，不可差以長短。今

主釋法，以譽進能，則臣離上而下比周矣；比周於下所以求譽以黨舉官，則民務交而不求

用矣。務交則自進官何須求用是故官之失其治也，是主以譽爲賞，以毀爲罰也。然則喜賞惡罰

之人，離公道而行私術矣。比周以相匿，匿是忘主死交以進其譽是忘主死交以進其譽，當爲是故忘主死後以進其譽故

交衆者譽多。外內朋黨，雖有大姦，其蔽主多矣。是以忠臣死於非罪，朋黨共毀之故忠臣死於非罪

而邪臣起於非功。朋黨共譽之故邪臣起於非功所死者非罪，所起者非功也。然則爲人臣者，重私

而輕公矣。十至私人之門，不一至於庭；百慮其家，不一圖國；屬數雖衆，非一尊

君也；所屬之數雖衆無不黨私故非尊君百官雖具，非以任國也；各任私故不任國事此之謂國無人。國無人者，非

朝臣之衰也。家與家務於相益，不務尊君也。大臣務相貴，而不任國；小臣持祿

養交，不以官爲事；故官失其能，是故先王之治國也，使法擇人，不自舉也；使法量功，不自度也。故能匿而不可蔽，苟有才能則法自舉之不可隱蔽，敗而不可飾也；無功而敗法自量之故不可虛飾。譽者不能進，無材雖譽之而不能進，而誹者不能退也；有功雖誹之而不能退。然則君臣之間明別，賢不肖有功無功者各有明自分別，明別則易治也。明別則無僞，濫故易治。主雖不身下爲，主雖不身爲其事，而守法爲之可也。但守法則法自爲之不勞身也

正世第四十七

區言三

古之欲正世調天下者，必先觀國政，料事務，察民俗，本治亂之所生，知得失之所在，然後從事；故法可立而治可行。夫萬民不和，國家不安；失非在上，則過在下。今使人君行逆不修道，誅殺不以理，重賦斂，竭民財，急使令，罷民力，財竭則不能無侵奪，力罷則不能毋墮倪，倪傲也。民已侵奪墮倪，因以法隨而誅之，則是

誅罰重，而亂愈起。夫民勞苦困不足，則簡禁而輕罪；如此，則失在上；失在上而上不變，則萬民無所託其命。今人主輕刑政，寬百姓，薄賦斂，緩使令，然使民淫躁行私而不從制，飾智任詐，負力而爭，則是過在下；過在下，人君不廉察而變，則暴人不勝，邪亂不止；暴人不勝，邪亂不止，則君人者勢傷而威日衰矣。故爲人君者，莫貴於勝；所謂勝者，法立令行之謂勝。法立令行，故羣臣奉法守職，百官有常法，不繁匿，不繁惡萬民敦慤，反本而儉力。廉儉而勤力故賞必足以使，使人從善威必足以勝，勝制然後下從。故古之所謂明君者，非一君也；五帝三王俱稱明君，故曰非一其設賞，有薄有厚；其立禁，有輕有重；迹行不必同，非故相反也，皆隨時而變，因俗而動。夫民躁而行僻，則賞不可以不厚，禁不可以不重。既躁而僻，則難化，須厚賞以誘之，重禁以威之故聖人設厚賞，非侈也；立重禁，非戾也；賞薄則民不利，禁輕則邪人不畏。設人之所不利，欲以使，

則民不盡力；立人之所不畏，欲以禁，則邪人不止；是故陳法出令而民不從。故賞不足勸，則士民不爲用；刑罰不足畏，則暴人輕犯禁。民者，服於威殺，然後從；見利然後用，被治然後正，得所安，然後靜者也。夫盜賊不勝，邪亂不止，強劫弱，衆暴寡，此天下之所憂，萬民之所患也。憂患不除，則民不安其居；民不安其居，則民望絕於上矣。夫利莫大於治，害莫大於亂。夫五帝三王所以成功立民顯於後世者，以爲天下致利除害也；事行不必同，所務一也。莫不務於理夫民貪行躁而誅罰輕，罪過不發，有罪過不舉發則是長淫亂而便邪僻也。有愛人之心，而實合以足於傷民，輕刑以愛人而姦多反傷民也此二者不可不察也。夫盜賊不勝，則良民危；法禁不立，則姦邪繁；故事莫急於當務，治莫貴於得齊。得其度制民急則民迫，民迫則窘，窘則民失其所葆；葆謂所持爲生者也綬則縱，縱則淫，淫則行私，行私則離公，離則難用；故治之所以不

立者，齊不得也；齊不得，則治難行，故治民之齊，不可不察也。聖人者，明於治亂之道，習於人事之終始者也；其治人民也，期於利民而止，故其位齊也，不慕古，不畱今。留謂守常不變與時變，與俗化。夫君人之道，莫貴於勝，勝，故君道立；勝則無不服，故君道立也君道立，然後下從；下從，故教可立而化可成也。夫民不心服體從，則不可以禮義之文教也；君人者，不可以不察也。

治國第四十八

區言四

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；謂不安其所居危鄉輕家，則敢陵上犯禁；陵上犯禁，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。昔者七十九代之君，法制不一，號令不同，然俱王天下者何也？必國富而粟多也。夫國富多粟生於農，故先王貴之。凡爲國之急者，必先禁末作文巧。末作文巧禁，則民無所游食；民無所遊食，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。今爲末作奇巧者，一日作而五日食；農夫終歲之作，不足以自食也；然則民舍本事而事末作，舍本事而事末作，則田荒而國貧矣。凡農者月不足而歲有餘者也，而上徵暴急無時，則民倍貸以給上之徵矣。耕耨者有時而澤不必足，雨澤不足則民倍貸以取庸矣。雨澤不足則歲內富者倍貸於貧不能選其倍價者則計所倍而取庸也秋糴以五，春糴以束，是又倍貸也。

富者秋時以五糴之至春出糶便收其束矣此亦倍貸之類也十疋爲束

故以上之徵而倍取於民者四：

謂上無時之徵一也澤不足二也秋糶春糶三也下關市府庫之徵四也關

市之租，府庫之徵什一，廝興之事，此四時亦當一倍貸矣。計四時常有所用故亦當一倍貸之

夫以一民養四主，四主即上四倍貸也，故逃徙者刑，而上不能止者，粟少而民無積也。常山

之東，河汝之間，早生而晚殺，五穀之所蕃熟也。四種而五穫，四時皆種且穀皆宜而有所穫，中年畝

二石，一夫爲粟二百名。今也倉廩虛而民無積，農夫以粥子者，上無術以均之

也。故先王使士農工商四民交能易作，交能易作謂雖士亦善於農工雖農亦通於士業也，終歲之利，無道相過也。

道從也四人均能故其利無從相過之也，是以民作一而得均，四人交能易作故曰一也，民作一，則田墾，姦巧不生。田墾則粟

多，粟多則國富；姦巧不生則民治，富而治，此王之道也。不生粟之國亡，粟生而

死者霸，霸者或不能廢積粟故人有不生而致死者也，粟生而死者王，王者積粟既多故人保其生無復致死者也，粟也者，民之所歸也；

粟也者，財之所歸也；粟也者，地之所歸也；粟多，則天下之物盡至矣。故舜一徙

成邑，二徙成都，三徙成國，舜非嚴刑罰，重禁令，而民歸之矣；去者必害，從者必

利也。先王者，善爲民除害興利，故天下之民歸之。所謂興利者，利農事也；所謂除害者，禁害農事也。農事勝，則入粟多；入粟多，則國富；國富，則安鄉重家；安鄉重家，則雖變俗易習，敵衆移民，至於殺之，而民不惡也。此務粟之功也。上不利農，則粟少；粟少，則人貧；人貧，則輕家；輕家，則易去；易去，則上令不能必行；上令不能必行，則禁不能必止；禁不能必止，則戰必不勝；守不必固矣。夫令不必行，禁不必止，戰不必勝，守不必固，命之曰寄生之君。暫寄爲生不能長久此由不利農，粟少之害也。粟者，王之本事也；人主之大務，有人之塗。保有其人其塗因粟治國之道也。

加標點
附註釋
管子之研究卷十六

內業第四十九

區言五

凡物之精，此則爲生；則得此精爲生下生五穀，上爲列星；流於天地之間，謂之鬼神；藏於

胸中，謂之聖人。是故民氣，上之精者則人氣也杲乎如登於天，杲明杳乎如入於淵，淖乎如

在於海，淖灼也卒乎如在於己。人有氣則存，故如在於己是故此氣也，不可止以力，以力止之氣愈去而可安

以德，靜心念德，氣自來也不可呼以聲，而可迎以音；調其宮商使之克諧，氣自來也敬守勿失，是謂成德；不失氣德自成

成而智出，德成智自生萬物果得。以智安物，物皆得宜凡心之刑，刑法也，謂得安心之法也自充自盈，充盈謂完而無虧自生自

成；生成謂每心生必有所成，凡此皆得安心法其所以失之，必以憂樂喜怒欲利；此六者過當以亂於心則失矣能去憂樂喜怒

欲利，心乃反濟。若能去六者則心安，守其所而能濟成也彼心之情，利安以甯；安寧者心之所利勿煩勿亂，和乃自成。

若無煩亂
心和自成

折折乎如在於側，忽忽乎如將不得。

折折明貌言心明察若在其側
及其求之則忽忽然而不得

渺渺乎如窮

無極。

渺渺微遠貌言心之微
遠如欲窮之則無其極

此稽不遠，日用其德。

常以此考心不遠
之則日有所用也

夫道者，所以充形也。

形自

內而虛
者皆道

而人不能固。

人不能固守其虛
反以利欲塞也

其往不復，其來不舍。

既有利欲之心則道往而
不復雖其有來無處可舍

謀乎莫聞

其音。

謀乎微昧也
道之音不聞

卒乎乃在於心，冥冥乎不見其形，淫淫乎與我俱生。

淫淫增進貌有生則
有道故曰與我俱生

也不見其形，不聞其聲，而序其成，謂之道。

雖無形聲常依
序而成此謂道

凡道無所善，心安愛。

道無他善
唯愛心安

心靜氣理，道乃可止。

心靜則氣自調
理故道來止也

彼道不遠，民得以

產。

人得之以生則
道在人故不遠

彼道不離，民因以知。

人既因道而知則
道常在而不離

是故卒乎其如可與索。

推尋其終
似可與索

眇眇乎其如窮無所。

及欲窮之則
眇眇然無所

彼道之情，惡音與聲。

音聲所以亂
道故惡之

修心靜音，道乃可得。

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，所得以生也；事之所失以敗，所得以成也。

凡道無根，無莖，無葉，無榮，萬物以生，萬物以成，命之曰道。道非如花木而有根莖花葉也無根莖而能生無花葉而能成則陰

陽不測者也 天主正，平分四時 地主平，均生萬物 人主安靜。無為而無不為 春秋冬夏，天之時

也；山陵川谷，地之枝也；喜怒取予，人之謀也。是故聖人與時變而不化，時自變耳

從物而不移，物遷而從之 能正能靜，然後能定。正靜然 定心在中，耳目聰明，四枝堅固，

心苟定於中則耳目自聰明四枝自堅固 可以為精舍。心者精之所舍 精也者，氣之精者也。氣之尤精者為之精 氣道乃生，氣得道生

乃思，生則存 思乃知，思則知 知乃止矣。成智則理足故止也 凡心之形，過知失生。安心之法智過其度則失其生 一物

能化，謂之神。一事能變，謂之智。一謂無也謂無心於物事而物事自變化以為神智也 化不易氣，變不易智，惟執一

之君子能為此乎？苟執一故能不易其氣 智執一不失，能君萬物。無心為有心者主 君子使物，不為物使。無心

故能使物而不能使 得一之理，治心在於中，苟得中則心治 治言出於口，事加於人，然則天下治矣。一

言得而天下服，一言定而天下聽，公之謂也。形不正，德不來；中不靜，心不治；正

形攝德，天仁地義，則淫然而自至。言欲正形攝德但能則天之仁法地之義則德淫然自至淫進貌也神明之極，照乎知。照智者

極萬物中義，守不忒。若常守中則無差忒不以物亂官，不以官亂心，是謂中得。能忘官貨則中心自得有神

自在身，中得則神自在身一往一來，莫之能思。神不測者也故往來不能思失之必亂，得之必治。敬除其舍，

精將自來；精想思之，除謂有則想思之寧念治之，寧靜思念則心自治嚴容畏敬，精將至定；但能嚴敬則得精至而定也得

之而勿捨，耳目不淫，心無他圖。既得精守之而勿捨則耳目不淫心無他慮正心在中，萬物得度。心在中而正則無過舉故萬物

得道滿天下，普在民所，民不能知也。人皆有道但不自知一言之解，上察於天，下極於地，蟠

滿九州。若能解道之一言則能察天極地而中滿於九州蟠委地也何謂解之？在於心安。解道者在於心安我心治，官乃治；我心

安，官乃安。治之者心也，安之者心也。心以藏心，心亦藏於心心之中又有心焉。以心藏心故心中心中又有心

彼心之心。謂心中所藏之心音以先言，言從音生故音先言音然後形，有音然後見也形然後言，有形則言然後使，

有言則出命故有所使令不治必亂，使而違理故亂亂乃死。亂則凶禍至故死精存自生，其外安榮。精存於中則自然長生至於外形靜而榮茂也內

藏以爲泉原，

內藏於精則無窮竭若水之原

浩然和平，以爲氣淵，

言精既浩然和平則能生氣故爲氣淵

淵之不涸，四體乃固；

泉之不竭，九竅遂通，乃能窮天地，被四海，中無惑意，外無邪蓄，心全於中，形全

於外，不逢天菑，不遇人害，謂之聖人。人能正靜，皮膚裕寬，耳目聰明，筋信而骨

強，乃能戴大圓，

也天

而履大方，

也地

鑑於大清，

也道

視於大明，

也日月

敬慎無忒，日新其

德，徧知天下，窮於四極，敬發其充，

充謂道也

是謂內德。

發行於道故內得也

然而不反，此生之忒。

忒差也不反守於道則生差謬

凡道必周密，

周密則慎不泄

必寬必舒，

寬舒則博而密

必堅必固，

堅固則精不解

守善勿舍，

勿舍則善自成

遂淫澤薄。

贊遂淫邪津澤淫薄

既知其極，反於道德。

知極反德則常道自隆

全心在中，不可蔽匿。

有諸內必形於外

和於形容，和心

者容

見於膚色。

內暢者體澤

善氣迎人，親於弟兄，惡氣迎人，害於戎兵，不言之聲，疾於

雷鼓。

謂全心以德感物者也德者不疾而速不崇朝而遍天下故疾於雷鼓也

心氣之形，明於日月，察於父母。

全心之氣發形於外則無不耀無不知若明於日月察於父母

也賞不足以勸善，莫當為善非本為善刑不足以懲過，畏刑懲過非本無過氣意得而天下服，若不稟賞不畏刑意氣內得此誠善

也故天下服心意定而天下聽，心意定則理明故天下聽搏氣如神，萬物備存，搏謂結聚也結聚純氣則無所不變化故如神而物備存矣能搏

乎？能一乎？搏結則自一也能無卜筮而知吉凶乎？吉凶在於逆順故不須卜筮而知也能止乎？能已乎？謂正而求諸己也能

勿求諸人而得之己乎？求人者惑自得者明思之思之！又重思之思之而不通，鬼神將通之。

求己須三思三思而不通則或致鬼神為通之非鬼神之力也，精氣之極也。今能致鬼神者非鬼神自見其力蓋由思之不已精氣之極也四體既正，血氣

既靜，一意搏心，耳目不淫，雖遠若近。既體正氣靜意一心搏耳目之用不有淫過事雖遠大可以近速而成也思索生知，慢易生

憂，暴傲生怨，憂鬱生疾，疾困乃死。思之而不捨，內困外薄。思欲不捨則五臟困於內形骸薄於外也不早為

圖，生將巽舍。既已內困外薄尚不圖則生將巽避其舍而至於死期食莫若無飽，飽食者善閉塞思莫若勿致，致思者多困竭節適之

齊，彼將自至。齊中也言能節其適思常莫過中則生將自至也凡人之生也，天出其精，稟精於天地出其形，地出衣食合

此以為人和乃生，二氣和乃成其生不和不生。察和之道，其精不見，其微不醜。醜類也言欲謀利則精不可見

至於微驗又不知其類也。平正擅胸，論治在心，此以長壽。和之情類雖不可知見，但能平而正，則和氣獨擅於胸中，論其適理又不離心，如此可以益算而長壽也。忿怒之

失度，乃爲之圖。若忿怒過度，當圖而去之。節其五欲，去其二凶。喜怒過度皆能爲害，故曰二凶。不喜不怒，平正擅胸。不喜

不怒之謂和，故能平且正，獨擅於胸中。凡人之生也，必以平正。所以失之，必以喜怒憂患。是故止怒莫若

詩，去憂莫若樂，節樂莫若禮，守禮莫若敬，守敬莫若靜。內靜外敬，能反其性，性

將大定。凡食之道，大充過飽，傷而形不臧；大攝過飢，骨枯而血涸；血銷滅而凝涸，充攝之間，此

謂和成。間猶中也，充攝得中，則和暢而有成。精之所舍，而知之所生。言稱智生舍於和成。飢飽之失度，乃爲之圖。圖

令合於度。飽則疾動，飽而疾動，則食氣銷。飢則廣思，飢而廣思，則忘其飢。老則長慮，老而長慮，則遺其老。飽不疾動，氣不通

於四末；支四飢不廣思，飽當作飢字而不廢；也止老不長慮，困難邀竭，大心而敢，心既博大，又能勇敢。

寬氣而廣，當寬舒其氣，而廣有所容。其形安而不移，形安則志固，故不移。能守一而棄萬苛，守一則惡煩，故能棄萬苛。見利不誘，

見害不懼，寬舒而仁，獨樂其身，是謂雲氣。意行似天，能調其氣，故比於雲意之行，氣似天之布雲也。或謂當作靈氣。凡人

之生也，必以其歡；歡則志氣和故生也憂則失紀，怒則失端，憂悲喜怒，道乃無處。憂怒則害道，故道無所處。

慾靜之，遇亂正之。若愛慾則當靜之，若遇亂則當正之。勿引勿推，福將自歸。去而忽引來而勿推，但任平而往，福則自歸也。彼道自來，

可藉與謀。藉因也，因其自來而與之謀，則意動而理盡矣。靜則得之，躁則失之；靈氣在心，一來一逝。靜則來，躁則逝。其細

無內，其大無外，所以失之，以躁為害。心能執靜，道將自定。得道之人，理丞而屯

泄，匈中無敗。腴理丞遠屯聚泄散，故匈中無敗。節欲之道，萬物不害。能節欲則物無害也。

封禪第五十

原篇亡，今以史記封禪書所載管子言以補之。

雜篇一

桓公既霸，會諸侯於葵丘，而欲封禪。管仲曰：「古者封泰山，禪梁父者七十二家，而夷吾所記者十有二焉：昔無懷氏封泰山，禪云云，慮羲封泰山，禪云云，神農封泰山，禪云云，炎帝封泰山，禪云云，黃帝封泰山，禪亭，顓頊封泰山，禪云云。」

云，帝饗封泰山，禪云云。堯封泰山，禪云云。舜封泰山，禪云云。禹封泰山，禪會稽，湯封泰山，禪云云。周成王封泰山，禪社首，皆受命，然後得封禪。桓公曰：「寡人北伐山戎，過孤竹，西伐大夏，涉流沙，束馬懸車，上卑耳之山，南伐至召陵，登熊耳山，以望江漢，兵車之會三，而乘車之會六，九合諸侯，一匡天下，諸侯莫違我，昔三代受命，亦何以異乎？」於是管仲睹桓公不可窮以辭，因設之以事曰：「古之封禪，鄙上之黍，北里之禾，所以爲盛；江淮之間，一茅二脊，所謂靈茅所以爲藉也；東海致比目之魚，西海致比翼之鳥，然後物有不召而自至者，十有五焉；今鳳凰麒麟不來，嘉穀不生，而蓬蒿藜莠茂，鴟梟數至，而欲封禪，毋乃不可乎！」於是桓公乃止。

小問第五十一

雜篇二

桓公問管仲曰：「治而不亂，明而不蔽，若何？」管子對曰：「明分任職，則治而不亂，明而不蔽矣。」公曰：「請問富國奈何？」管子對曰：「力地而動於時，則

國必富矣。」

勤力於地利動
作又合於天時

公又問曰：「吾欲行廣仁大義，以利天下，奚爲而可？」

管子對曰：「誅暴禁非，存亡繼絕，而赦無罪，則仁廣而義大矣。」公曰：「吾聞之也：夫誅暴禁非，而赦無罪者，必有戰勝之器，攻取之數，而後能誅暴禁非，而赦無罪。」公曰：「請問戰勝之器？」管子對曰：「選天下之豪傑，致天下之精材，來天下之良工，則有戰勝之器矣。」公曰：「攻取之數何如？」管子對曰：「毀其備，散其積，奪之食，則無固城矣。」毀備奪食則無以守
故其城不固此謂攻公曰：「然則取之若何？」管子對曰：「假而禮之，假謂假
借之恩厚而勿欺，厚謂重
之以德則天下之士至矣。」公曰：「致天下之精材若何？」管子對曰：「五而六之，九而十之，不可爲敷。」

欲致精材必貴其價
他處值五我酬之六

他國值九我酬之十知此則精材不可勝數矣

公曰：『來工若何？』管子對曰：『三倍，不遠千里。』

酬工之資三倍他處則工人不遠千

里而

桓公曰：『吾已知戰勝之器，攻取之數矣，請問行軍襲邑，舉錯而知先後，

不失地利，若何？』

管子對曰：『用貨察圖。』

用貨爲反則則知其先後察彼地圖則不失地利

公曰：『野戰必勝

若何？』

管子對曰：『以奇。』公曰：『吾欲徧知天下若何？』管子對曰：『小以

吾不識，則天下不足識也。』

若能據聞多見齊其所不識則知天下通矣吾之所識天下亦無人能識之也

公曰：『守戰遠見有患。』

即外知也守戰與外知二者皆有患焉

夫民不必死，則不可與出乎守戰之難；

守戰之難必致死然後可出也

不必信，則不可

恃而外知；

人必誠信然後爲君視聽故知外事也

夫恃不死之民，而求以守戰，恃不信之人，而求以外知；

此兵之三闕也。

不死不信則守闕戰闕外闕此三闕

使民必死，必信若何？』管子對曰：『明三本。』公

曰：『何謂三本？』管子對曰：『三本者：一曰固，二曰尊，三曰質。』公曰：『何謂

也？』管子對曰：『故國父母墳墓之所在，固也；田宅爵祿，尊也；妻子，質也；三者

備，然後大其威，厲其意，則民必死，而不我欺也。『桓公問治民於管子，管子對

曰：『凡牧民者，必知其疾，疾也而憂之，和也以德；勿懼以罪，勿止以力；慎此四者，足

以治民也。』桓公曰：『寡人睹其善也，何爲其寡也？』謂四言雖善然以之理國恐其太少管仲對曰：

『夫寡，非有國者之患也。昔者天子中立，地方千里，四言者該焉，何爲其寡也？

該備也謂四言足以備千里之化不爲少夫牧民不知其疾，則民疾；不憂以德，則民多怨；懼之以罪，則民多

詐；止之以力，則往者不反，來者驚距。驚疑也距止也聞其力役之煩則疑而止故聖王之牧民也，不在其多

也。』桓公曰：『善！勿已如是，又何以行之？』不但如是更有何事以行此四言也管仲對曰：『質信極

忠，質主也主能得信又極忠嚴以有禮，慎此四者，所以行之也。』桓公曰：『請問其說。』管仲對

曰：『信也者，民信之；忠也者，民懷之；嚴也者，民畏之；禮也者，民美之。語曰：澤命

不渝，信也。恩澤之命不有渝變如此者信非其所欲，勿施於人，仁也；堅中外正，嚴也；質信以讓，禮也。

『主行於信又
能遜讓禮也』

桓公曰：『善哉！牧民何先？』管子對曰：『有時先事，有時先政，有時

先德，有時先恕。飄風暴雨，不爲人害，涸旱不爲民患，百川道，百川之流
皆從故道年穀熟，糴

貨賤，禽獸與人聚食，民不疾疫，當此時也，民富且驕，牧民者厚收善歲，以

充倉廩，禁藪澤，此謂先之以事。隨之以刑，敬之以禮，樂以振也，正其淫，此謂先之

以政。飄風暴雨爲民患，涸旱爲民患，年穀不熟，歲饑，糴貨貴，民疾疫，當此時也，

民貧且罷，牧民者發倉廩，山林藪澤，以共其財，後之以事，先之以恕，以振其罷；

此謂先之以德。其收之也，不奪民財；謂善
歲也其施之也，不失有德；謂凶
年也富上而足

下，此聖王之至事也。』桓公曰：『善！』

桓公問管子曰：『寡人欲霸，以二三子之功，既得霸矣，今吾有欲王，其可乎？』

管子對曰：『公當召叔牙而問焉。』鮑叔至，公又問焉，鮑叔對曰：『公當召賓

胥無而問焉。賓胥無趨而進，公又問焉。賓胥無對曰：『古之王者，其君豐，其

臣教；君豐臣教則君能制臣故可以王。今君之臣豐，言德豐於右也。公遵遁繆，然遠二三子，遂徐行而進。』言

之所遵行者皆流遁繆之事無所比可謂遠於二三子但當徐而漸以取進耳欲王天下恐未可。公曰：『昔者大王賢，王季賢，文王賢，武王賢，武王

伐殷克之，去年而崩，周公且輔成王而治天下，僅能制於四海之內矣。今寡人

之子，不若寡人，寡人不若二三子，以此觀之，則吾不王必矣。』

桓公曰：『吾欲勝民，於民欲勝服，爲之奈何？』管仲對曰：『此非人君之言也！勝民爲

易，夫勝民之爲道，非天下之大道也。君欲勝民，則使有司疏獄，而謁有罪者償，

謂疏絲獄囚謁告有罪者則償之也。數省而嚴誅，數省有過嚴其誅罪。若此，則民勝矣。雖然，勝民之爲道，非天下之大

道也；使民畏公而不見親，嚴刑故也。禍亟及於身，雖能不久，雖能勝人不可久安。則人持莫之弑

也。持謂見親執也弑謂殺親。危哉，君之國轍乎！』

桓公觀於廐，問廐吏曰：『廐何事最難？』廐吏未對，管仲對曰：『夷吾嘗爲圉

人矣，傅馬棧最難；謂編次之棧，馬所立木也。先傅曲木，曲木又求曲木，編棧者先附曲木，其次須曲木求其類。曲木已傅，直

木無所施矣；既用曲木又施直木則失其類而棧敗矣。喻小人用則君子退也。先傅直木，直木又求直木，直木已傅，曲木亦

無所施矣。』喻君子用則小人退也。

桓公謂管仲曰：『吾欲伐大國之不服者奈何？』管仲對曰：『先愛四封之內，

然後可惡境外之不善者；先定卿大夫之家，然後可以危鄰之敵國。是故先王

必有置也，然後有廢也；必有利也，然後有害也。』

桓公踐位，令釁社塞禱，殺生以血澆落於社曰釁社。祝祝鳧已疵，獻胙，祭肉。祝曰：『除君苛疾，祝除去君煩苛

疾與若若當爲君之多虛而少實！又求與君多虛而少實謂致力者少而收功者多也。桓公不說，瞑目而視，祝鳧已疵，

祝鳧已疵，授酒而祭之曰：『又與君之若賢！』祝之意以爲不賢固不可然必實賢則勞矣故以若賢爲祝也此正所謂婦寺之忠。桓公

怒，將誅之而未也，以復管仲。管仲以是知桓公之可以霸也。

桓公乘馬，虎望見之而伏。桓公問管仲曰：『今者寡人乘馬，虎望見寡人而不

敢行，其故何也？』管仲對曰：『意者君乘駿馬而游桂，游古盤字迎日而馳乎？』公

曰：『然。』管仲對曰：『此駭象也，駭食虎豹，故虎疑焉。』

楚伐莒，莒君使人求救於齊，桓公將救之。管仲曰：『君勿救也。』公曰：『其故

何也？』管仲對曰：『臣與其使者言，三辱其君，顏色不變；辱其君而色不變是無耻臣使官無滿

其禮，三加其禮皆不滿足強其使者，爭之以死；不識不滿之意，纔激強之，則爭之以死，是不智莒君小人也，其使不賢，故知其君小人也君

勿救。』桓公果不救，而莒亡。

桓公放春，三月觀於野。春物故發，故曰放春桓公曰：『何物可比於君子之德乎？』隰朋對

曰：『夫粟，內甲以處，中有卷城，外有兵刃，種粟者甲在內而處，粟居外而卷若城，苗之纖芒在外有兵刃未敢自恃，自命

曰粟，粟之物用雜如此然不敢自恃故自名曰粟粟則謹促之名也此其可比於君子之德乎！管仲曰：『苗始其少也，眴

眴乎，何其孺子也！

眴眴柔順貌殺苗始則柔順故似孺子

至其壯也，莊莊乎，何其士也！

壯謂苗轉長大莊莊矜直貌

至其成

也，由由乎，茲免，何其君子也！

由由悅也實貌茲免謂益右謹廣茲免與遊勉同

天下得之則安，

人以殺爲命

不得則危，故

命之曰禾：

以其和調人之性命

此其可比於君子之德矣。桓公曰：『善！』

桓公北伐孤竹，未至卑耳之谿十里，閑然止，矐然視，援弓將射，引而未敢發也，

謂左右曰：『見是前人乎？』左右對曰：『不見也。』公曰：『事其不濟乎！寡人

大惑！今者寡人見人長尺，而人物具焉，冠冕，右祛衣，

冕補字右當作左

走馬前疾，事其不

濟乎！寡人大惑！豈有人若此者乎？』管仲對曰：『臣聞登山之神，有「俞兒」

者，長尺而人物具焉；霸王之君興而登山，神見且走馬前疾，道也；祛衣，示前有

水也；右祛衣，示從右方涉也。『至卑耳之谿，有贊水者，

贊引渡水者

曰：『從左方涉，其深

及冠；從右方涉，其深至膝；若右涉，其大濟。」桓公立拜管仲於馬前曰：「仲父之聖至若此，寡人之抵罪也久矣！」

抵當也不知仲父之聖，若此寡人當有罪也。

管仲對曰：「夷吾聞之，聖

人先知無形，今已有形而知之，臣非聖也，善承教也。」

善承古人之教。

桓公使管仲求甯戚，甯戚應之曰：「浩浩乎！」管仲不知，至中食而慮之，婢子

曰：「公何慮？」管仲曰：「非婢子之所知也。」婢子曰：「公其毋少，毋賤賤。」

昔者吳干戰，吳與干戰，干邦國也。未亂也，毀齒也。不得入軍門，國子摘其齒，遂入爲干國多。國子干國人戰。

功爲最百里奚秦之飯牛者也，穆公舉而相之，遂霸諸侯，由是觀之，賤豈可賤？

少豈可少哉？管子曰：「然，公使我求甯戚，甯戚應我曰：浩浩乎，吾不識。」婢

子曰：「詩有之：『浩浩者水，育育者魚，未有室家，而安召我居！』」

水浩浩然盛大魚育育然相與而遊其中。

喻時人皆得配偶以居其室家甯戚有仇讎之思故陳此詩以見意。甯子其欲室乎？」

桓公與管仲闔門而謀伐莒，未發也，而已聞於國矣；桓公怒謂管仲曰：「寡人與仲父闔門而謀伐莒，未發也，而已聞於國，其故何也？」管仲曰：「國必有聖人。」桓公曰：「然，夫日之役者，有執席食以視上者，必彼是耶？」桓公與管仲謀時有役人執席而食私目

觀上所以察君也
必是人知吾謀也

於是乃令之復役，毋復相代；

時執席而食者代人入役固得察君今不令相代彼亦知君覺已必當來也

少焉，東郭郵至，

桓公令饋者

發引賓客者

延而止，與之分級而上，

使就賓階

問焉，曰：「子言伐莒者乎？」東

郭郵曰：「然，臣也。」桓公曰：「寡人不言伐莒，而子言伐莒，其故何也？」東郭郵

曰：「臣聞之：君子善謀，而小人善意，臣意之也。」以意之桓公曰：「子奚以意之？」

東郭郵曰：「夫欣然喜樂者，鐘鼓之色也；夫淵然清靜者，纒絰之色也；漻然

豐滿，

心在兵武形氣盛故其貌豐滿

而手足拇動者，

中勇外形必應故手足拇動也

兵甲之色也；日者，臣視二君之在臺

上也，口閉而不闔，是言莒也；

莒字兩口故二君開口相對即知其言莒

舉手而指，勢當莒也；且臣觀小國諸

侯之不服齊者唯莒，於是臣故曰：伐莒。桓公曰：『善哉！以微射明，此之謂乎！』

子其坐，寡人與子同之。』

同伐莒之謀

客或欲見於齊桓公，請仕上官，授祿千鍾。公以告，對曰：『君子之。』客聞之，曰：『臣不仕矣。』公曰：『何故？』對曰：『臣聞取人以人者，以人之言然後取人其去人也，

亦用人，吾不仕矣。』

