

管

子

權

管子權卷第七

唐司空房玄齡註

明道民朱長春權

大匡第十八

大匡第十八 謂以大  
事匡君

內言一

題曰大匡  
上篇是常  
紀數之大

①大匡與祿語爭工叙辭絕不同文體各成一  
家後出故更奇奇勝前亦奇不如前五帝三王  
之降也世然也亟亟皞皞驩虞見世運見文運

評大匡叙一匡大政是管子列傳七國法家之  
本為之也。要其博，大適宕，時加峻裁，氣體故自  
矯矯落落，大致似國策，而古深，有春秋之遺太  
史公長篇，往往采其法，亦文場宗器，寶色自貴。  
○倫次似錯，非錯，關結似關，非關，古人大文章  
時有之。兵法正合奇勝也。首按事紀叙，引入仲  
相分二大段，法宜先內後外，先政後功，故倒使  
造奇，亦不奇也。叙仲桓君臣始相左，後相成，桓  
試仲，亦仲試桓，見病後醫，見顛而後扶，乃言易。

入而功轉用于此中。夫得順文相叙，亦自合。余  
要于後其功者外，而所以為功政也。內也。兵家  
背水陣，形家倒騎龍，奕家先著為後著也。最奇  
可說。

齊僖公生公子諸兒。公子糾。公子小白。使鮑叔傅  
小白。鮑叔稱疾不出。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。鮑叔  
以小白年幼。又不肖。賤臣知棄矣。召忽曰。子固辭  
而賤故難為之傅也。

鮑叔  
內姓傳鮑叔  
不出君不信

禮保子以  
已則君不  
公則子之  
矣

無出吾權任子以死必免子

任保也若若有故  
我當保子以疾困

至於死此可  
以免子之身

鮑叔曰子如是何不免之有乎

必言

也管仲曰不可

以召忽  
言非

持社稷宗廟者不讓事不

廣閒

社稷宗廟至重故不可  
讓難事而廣求閒安

將有國者未可知也

於三公子未  
可的知其人

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

言三人不可  
異其出處

吾觀小白必不為後矣管仲曰不

然也夫國人憎惡亂之母以及亂之身而憐小白  
之無母也諸兒長而賤事未可知也夫所以定齊

國者非此二公子者將無已也

二公子謂諸兒子  
亂言二子既不能

定齊國而又不立小白即是將  
更無所用謂小白必得立矣

小白之為人無小

智揚而有小慮

言雖無小智能  
揚懼而有小慮

非夷吾莫容小白

小白既無小智必乖逆於  
浴人故非夷吾莫能容 諷小智大慮政不相兼

尤不可相兼大飯不及壺殮嘽嘽不足為飽有大

有小其唯聖人乎聖人能有之而不用之也左畫

方右畫貞手且不能給而况於心耳目手足各兩

而心一也用其一不得又兼其二用大大矣用小

小矣大得役乎小而小無得御乎大故曰大不踰

題曰見古說  
字傳後於言  
紀今案此經  
深天下尚不  
生况定葬法  
便一國之政  
十

小出入君子不小知故可大受也天不幸降禍加

殃于齊亂雖得立事將不濟非子定社稷其將誰

也亂既濟次在小白輔小白而召忽曰百歲之

後吾君卜世犯吾君命而廢吾所立奪吾亂也雖

得天下吾不生也吾君卜世謂僖公之子小白等

我當致死今而奪焉兄與我齊國之政也受君令而不改奉

所立而不濟是吾義也召忽稱管仲為兄與我齊

君令而不濟君令而不濟而死是為臣之義也管仲曰夷吾之

為君臣也言已立君臣之義與召忽異將承君命奉社稷以持

宗廟豈死一糺哉

言當為宗廟社稷致死不死於一糺

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

④管召二人語應是小白既立請象使亂之時忽

于此言奪亂死亂何居又與鮑叔辭傳不相當紀

者代為辭又錯為序也鮑叔曰然則奈何管子曰

子出奉令則可

子出奉令則可有所依故曰可

鮑叔許諾乃出

奉令遂傳小白鮑叔謂管仲曰何行

問其事君當何所行管

仲曰為人臣者不盡力於君則不親信

不為君不親信



親信則言不聽言不聽則社稷不定夫事君者無

二心

此

事君

之所行

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

言無知之寵與適于同

僖公卒以諸兒長得為君是為襄公襄公立後繼

無知無知怒公令連稱管至父戌葵丘曰瓜時而

往及瓜時而來期成公問不至請代不許故二人

因公孫無知以作亂魯桓公夫人姜齊女也公

將如齊與夫人皆行

公謂桓公

申俞諫曰不可

申俞魯大夫也

女有家男有室

女有夫之家男有妻之室

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

謂扶公升車  
拉其脅而殺之

公薨于車暨曼曰

暨受齊

大夫也

賢者死忠以振疑百姓寓焉

振救也賢者  
死於忠義以

故當時之疑故百姓  
有所託焉寓寄託也

智者究理而長慮身得免焉

智者既盡理而謀慮  
又長故免於危亡

今彭生二於君

不以正道輔  
君而從之於

曰二無盡言而諛行以戲我君使我君失親戚之

禮命

無盡言謂不忠諫棄公通  
其妹故曰失親戚之禮命

又力成吾君之禍

以構二國之怨

恃其多力拉殺魯君  
故曰力成吾君之禍

彭生其得免

乎禍理屬焉

禍敗之理屬於彭生

夫君以怒遂禍

君怒則遂

成其禍

不畏惡親聞容昏生無醜也

君而通妹是謂惡親不畏此事

遠聞而容忍之

然此昏惡之生於

豈及彭生而能

止之哉

及如也禍由彭生則彭生力魯若有誅必能止之今而成禍故當誅之

以彭生為說二月魯人告齊曰寡君畏君之威不

敢寧居來修舊好禮成而不反無所歸死請以彭

生除之齊人為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

亾屨反誅屨於徒人費不得也誅鞭之見血費走  
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  
中鉤魯師敗績桓公踐位於是劫魯使魯殺公子

亂此謂與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故謂管仲本使鮑叔將小白將立之

公曰然則可得乎鮑叔曰若亟召則可得也不要

不可得也夫魯施伯知夷吾為人之有慧也其謀

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既不

政而反於齊怨其將為害故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為欲

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。桓公謂公曰：其於我

也。曾若是乎？曾則也。則能無鮑叔對曰：非為君也。

為先君也。其於君不如親亂也。言管仲親亂之

不死而况君乎？親則尚不死君若欲定齊之社稷，則

亟迎之。管仲既志在定齊，社稷故須急迎之。公曰：恐不及，奈何？鮑叔

曰：夫施伯之為人，也敏而多畏。念慮深則公若先反

恐，注怨焉，必不殺也。若先反，管仲而施伯殺公曰：

諾。從鮑叔之言也。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。

有急難之事與小自爭

魯可因此若受之則齊可弱也。若不受則殺之。殺

之以說於齊也。與同怒尚賢於已。

施伯恐管仲反齊為害欲殺之

有若與齊同怒如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。是君與寡人賊比也。魯君問施

伯施伯曰君與之臣聞齊君惕而三驕。雖得賢庸

必能用之乎。

庸猶何也

及齊君之能用之也。管子之事

濟也。

及猶就也。就今緣用

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

齊國強鮑

叔賢故不能待待猶擬也

不如與之魯君乃遂束縛管仲與召

忽管仲謂召忽曰子懼乎召忽曰何懼乎吾不蚤

死將胥有所定也

齊今既定矣謂小白已定齊今子相齊

之左必令忽相齊之右雖然殺君而用吾身是再

辱我也

君謂子為生臣忽為死臣

生則定社稷死則昭忠義忽

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成死



忠義生者成名

生定社稷之名

名不兩立

既成生名不行

不虛至

必致身受命乃謂之行也

子其勉之。死生有分矣。乃行

入齊境自刎而死。管仲遂入。君子聞之曰。召忽之

死也。賢其生也。

召忽之生不無霸諸侯

管仲之生也。賢其死

也。管仲之死不或九合之功

或曰

以或曰起例信疑兩存猶

關文之廣法也。而文奇正陸離得此。更神大傳所

謂相雜。太史公嘗采學之後不解身。明年

集書者更聞異

說故言或曰明年

襄公逐小白。小白走莒。三年。襄

公薨。公子糾踐停國人。召小白。鮑叔曰。胡不行矣。

管子卷之四  
所及也

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

亂乎管仲得行其知於國國則召忽強武豈能獨

圖我哉不與人既召小白則小白曰夫雖不得行其

知豈且不有焉乎直是智不行召忽雖不得衆其

及豈不足以圖我哉若及獨能圖我鮑叔對曰夫

國之亂也智人不得作內事則其國理朋友不

能相合摻而國乃可圖也摻交入也朋友不能相

圖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

二人謂管仲召忽奉君令則致死拒

伐故不可試也

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

鮑叔言事若不濟則已致

此公子猶可得免脫

乃行至於邑郊鮑叔令車二十乘先十

乘後

二十乘先鮑叔欲與之入國十乘後令衛公子

鮑叔乃告小白曰夫

國之疑二三子莫忍老臣

二三子謂從小白者不忍違老臣故相從中心

以塞道

以塞道

以塞道故以二

通三人同友仲忽必不忍殺叔故先驅塞道公子

居後既不敵前行則彼兵不振矣是以平行入國

而亡恙倘其反而殺叔先者死拒後者可走也故

曰公子猶之免也是以誓軍令利則進不利則後

免公子而走鮑叔乃誓曰事之濟也聽我令事之  
不濟也免公子者為上死者為下吾以五乘之實

距路鮑叔於前二十乘更將五乘先行鮑叔乃為

前驅遂入國遂公子糾管仲射小白中鉤管仲與

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魯國二年方得踐位召管仲管仲至

公問曰社稷可定乎管仲對曰君霸王社稷定君

不霸王社稷不定。公曰：吾不敢至於此，其大也。定

社稷而已。管仲又請君曰：不能管仲，辭於君曰：君

免臣於死，臣之幸也。然臣之不死，紂也。為欲定社

稷也。社稷不定，臣祿齊國之政而不死，紂也。臣不

敢既不死，紂空食齊政之祿而不乃走出至門，公

召管仲，管仲反，公汗出曰：勿已其勉，霸乎必欲令

力不巳，我將勉管仲再拜稽首而起曰：今日君成霸

臣貪承命趨立於相位君既許霸，臣貪於請期王

而勉伯，請書，請後曰：君不能大姑以，小見仲王佐

云爾略倣商君而文致之仲才士也王主適仲非  
伊傅也仲薦人也謂餽所不知術要君而籠之則  
仲又非商君也仲法家之上商君不足於法而降  
為強乃令五官行事異日公告管仲曰欲以諸侯  
之間無事也小修兵革管仲曰不可百姓病公先  
與百姓而藏其兵百姓困病當先賦與之而兵事且可藏與其厚於  
兵不如厚於人人厚兵自強齊國之社稷未定公未始  
於人而始於兵外不親於諸侯內不親於民公曰  
諾政未能有行也二年桓公彌亂不盡行夷吾之言故彌亂又

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。公怒出。  
之。宋受而嫁之蔡侯。明年公怒告管仲曰。欲伐宋。  
管仲曰。不可。臣聞內政不修。外舉事不濟。公不聽。  
果伐宋。諸侯興兵而救宋。大敗齊師。評蕩船事因  
異人異年異自亂先立以下至後紀事多與傳左  
故別或曰。起例載異聞也。或曰。明非管氏之書。法  
家以其議祖之。集其事傳附之。主于管子曰。管子  
耳。公怒歸告管仲曰。請修兵。革吾士。不練吾兵。不

實諸侯故敢救吾讎內修兵革管仲曰不可齊國

危矣內奪民力士勸於勇外亂之本也修兵則用廢故曰奪

人用士所勸者唯勇則輕故故為外亂之本也外犯諸侯民多怨也外犯必多

殘害故為人所怨為義之士不入齊國君為不義故不歸也安得

無危鮑叔曰公必用夷吾之言公不聽乃令四封

之內修兵關市之征侈之謂重其稅賦也公乃遂用

以勇授祿士勇則與之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揚其智多誨

智多則可姑少胥其自及也自能及道待其鮑叔曰



比其自及也。國無闕亾乎。管仲曰未也。國中之政

夷吾尚微為焉。亂乎尚可以待。

國政微為則未至家可待君自反

外諸侯之佐既無有吾二人者。未有敢犯我者。

之二佐既無有如我二人故不敢犯我

明年朝之爭祿相刺。藜領而列

頸者不絕。

藜謂藜也

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。

人爭祿自殘

亦未能自害也

夷吾之所患者。諸侯之為義者莫肯入

齊。齊之為義者莫肯仕。此夷吾之所患也。

有義之士內外

不歸亂亾立至故可志也若夫死者吾安用而愛之。

貪人自相殺傷吾何

之能惜公又內修兵三年桓公將伐魯曰魯與寡人

近謂國於是其救宋也疾疾謂先寡人且誅焉管

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

吾以三倍之兵圍之則安能圍我四年修兵同甲十萬同甲謂完

車五千乘春秋之師未有加二千乘者也其虛

言耶謂管仲曰吾士既練吾兵既多寡人欲服魯

管仲喟然嘆曰齊國危矣君不競於德而競於兵

人君當以德義服  
遠不當競於兵也

天下之國帶甲十萬者不鮮矣

吾欲發小兵以服大兵

王欲以齊國服諸侯而致霸  
王故曰以小兵而服大兵

也內失吾衆

謂數按動之  
則衆疲而散

諸侯設備

數見侵備

伐吾

人設詐

詐以不足則  
詐以繼之

國欲無危得已乎公不聽果伐

魯魯不敢戰去國五十里而為之聞

三國界魯  
而為之聞

請比於關內以從于齊齊亦毋復侵魯

張請從服  
於齊供其

張求比於  
齊之關內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

若以  
交兵

聞於諸侯不知請去兵桓公曰諾乃令從者毋以止而不盟也

兵管仲曰不可諸侯加忌於君君如是以退可也

也諸侯欲以結盟致怨於君今請不盟從此即退可也君果弱魯君諸侯又

加貪於君若果弱魯諸侯後有事小國彌堅大國

設備既有貪忌之狀齊國之利也桓公不聽管仲

又諫曰君必不去魯胡不用兵曹劄之為人也堅

強以忌不可以約取也不可以盟桓公不聽果與

之遇魯曹沫劫壇之事兩傳不載七國始言之或

好事耶此以抽釵屬公更左冠裳之侯賤為刺客

管子權卷七 十六 四百一

自昔未之有聞又安在秉禮周公之胤且會盟之  
後禮擯贊揖讓登壇劔于何懷有是乎未敢信也  
曰請不帶劔又所未敢信也乘車之會自桓公成  
伯始往未之有以兵臨交惡而盟無故一旦去劔  
示疑矣禍之不信而誰欺莊公自懷劔曹劌亦懷  
劔踐壇莊公抽劔其懷曰魯之境去國五十里亦  
無不死而已左椹桓公右自承曰此之死也戮死  
於君前

左手舉劔將椹桓公且以右手自承而言

將殺君以自殺故曰均管仲走君曹劌抽劔當兩

之死地然死於君前

階之間曰二君將改圖無有進者

按約當階所以拒管仲言魯齊

二君將欲改先者之所國今不當有進者也

管仲曰君與地以汶為竟

桓公許諾以汶為竟而歸桓公歸而修於政不修

於兵革自圍辟人以過弭師

既不自修其兵革故出入自圍辟其人必先

弭息其師故五年宋伐杞桓公謂管仲與鮑叔曰夫

宋寡人固欲伐之無若諸侯何

無若諸侯何

夫杞明

王之後也

杞夏之後

今宋伐之予欲救之其可乎

匡忘匡君以匡天下為功初叙五年弗諫自用之

樊一用仲而伯成以此分兩截應揚而大慮則事

多舛而仲功亦莽莽矣。史記述止數事而干韓福  
因敗其韓佐君心了。了如照則文之不可已也。如  
是管仲對曰不可。臣聞內政之不修外舉義不信  
君將外舉義以行先之。以內行先之則諸侯可令附。桓  
公曰於此不救後無以伐宋。今無以救後管仲曰  
諸侯之君不貪於土貪於士必勤於兵勤於兵必  
病於民。民病則多詐。夫詐密而後動者勝。密詐則  
不信於民。夫不信於民則亂。內動則危於身。是以  
古之人聞先王之遺者不競於兵。兵者凶器桓公

曰然則奚若管仲對曰以臣則不以臣之意則而不與君同

令人以重幣使之以重幣使宋使之而不可謂宋

今君受而封之受杞告命桓公問鮑叔曰奚若鮑

叔曰公行夷吾之言公乃命曹漆宿使於宋宋不

聽果伐杞伐杞宋果桓公築緣陵以封之緣陵杞城予車百

乘申一千謂與杞也明年狄人伐邢邢君出致於齊致

於齊以桓公築夷儀以封之夷儀邢城予車百乘卒千

人明年狄人伐衛衛君出致於虛虛地名詩所謂

矣桓公且封之隰朋賓胥無諫曰不可三國所以



亾者絕以小

小國之亾理則不當封也

今君靳封亾國國盡

若何

國之事盡於封

通

絕以小言國小故亾封也

而國盡齊亦小矣如亾何桓公問管仲曰奚若管

仲曰君有行之名安得其實

既有行封之名則當虛國而為之安

得有其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三千既

以封衛明年桓公問管仲將何行

大問以所管仲行之政也

對曰公內修政而勸民可以信於諸侯矣君許諾

乃輕稅弛關市之征為賦祿之制既已

謂已行管

仲又請曰問病臣

臣有病者君當慰問之

願賞而無罰五年

諸侯可令傳

行此五年可今諸侯親附

公曰諾既行之管仲又

請曰諸侯之禮

請諸侯交聘之禮

今齊以豹皮往小侯以

鹿皮報齊以馬往小侯以犬報

往重報輕所謂大因善下小因則取

小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

裘賀之

列士謂齊之列士管仲自以衣裘賀之

凡諸侯之臣有諫

君而善者以璽問之以信其言

謂極公以璽問之以信驗其所諫之

善古為公既行之。又問管仲曰：何行管仲曰：隰朋聽

明捷給，可令為東國。東國謂自齊東之賓胥無堅

強以良，可以為西土。西土齊西之土，今齊①東屬

木，其人性通敏，西屬金，其人剛果，兩因其地而使

其人衛國之教，句危傳以利。謂其敬既高，危且相

②危急也。急於傳利，見利即動，輕心者也不能久。

即輕而易動，可以相入。公子開方之為人，也慧以

給不能久而樂始，可游於衛。其人性輕率，不能持

克有終，故曰樂始使斗人游暮邑之教，好適而訓

於衛，適勸之令歸於齊也。

此。性小  
作。子。取。博  
開。此。性。性  
也。性。性。性

於禮

既訓學於禮禮者所以  
飾貌故曰好通通近也

季友之為人也恭以

精博於糧多小信可游於魯

博於糧謂  
多委積

楚國之教

巧文以利才好立大義而好立小信蒙孫博於教

而文巧於辭不好立大義而好結小信可游於楚

小侯既服大侯既附

厚往輕報所以服小侯游夫  
三人於三國所以服大侯

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

謂入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

管子權

卷七

十八

子

齊車千乘卒先致緣陵

先者使卒戍緣陵今有狄難故致之戰於後

故敗狄

後故地名

其車甲與貨小侯受之

謂敗狄所得車甲及貨盡

與小侯

大侯近者以其縣分之不踐其國

近者之大侯則以齊

縣分之終不踐其國以侵之

**通**勝得狄縣以分大侯無利焉是

不踐北州侯莫來

謂不來救齊北州謂北州即幽州營州等

桓公遇

南州侯於召陵

謂伐楚盟於召陵也

曰狄為無道犯天子令

以伐小國

小國自謂齊

以天子之故敬天之命令以救

伐

言諸侯以謀順天命救齊伐狄

北州侯莫至上不聽天子令下

無禮諸侯寡人請誅於北州之侯諸侯許諾桓公

乃北伐令支

今支國名

下鳧之山斬孤竹

孤竹國名斬其君

山戎顧問管仲曰將何行管仲對曰君教諸侯為

民聚食諸侯之兵不足者君助之發如此則始可

以加政矣

既使諸侯足食足兵然後可以加之政也

桓公乃告諸侯必

足三年之食安

有三年食然後可安

以其餘修兵革兵革不

足以引其事告齊齊助之發

諸侯兵之不足當引其事之闕者以告齊

齊當發卒以助之也

既行之公又問管仲曰何行管仲對曰

君會其君臣父子

會謂考合其君臣父子之宜

則可以加政矣

公曰會之道柰何曰諸侯毋專立妻以為妻毋專

殺大臣無國勞母專子祿

於國無勞者不得專子祿

士庶人母

專棄妻母曲隄

所謂谷也

母貯粟母禁材

山澤之材當與人共

之行此卒歲則始可以罰矣

行之終歲而有不及者可以加刑罰君

乃布之於諸侯諸侯許諾受而行之卒歲吳人伐

殺

殺齊之下都後以封管仲

桓公告諸侯未徧諸侯之師竭至

以待桓公

竭至言其盡來

桓公以車千乘會諸侯于竟都

師未至吳人逃

齊都之師尚未至而吳人逃也

諸侯皆罷桓公歸

問管仲曰將何行管仲曰可以加政矣

諸侯服從如母故可

以政加曰從今以往二年適子不聞孝不聞愛其弟

不聞敬老國良

其老者國之賢良也

三者無一焉可誅也

無

尚可誅况無三千

諸侯之臣及國事三年不聞善可罰也

及國事預知國政三年不聞善則不賢也故可罰

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

士庶人有賢孝悌則之於吏則可賞也

桓公受而行之近

侯莫不請事

近齊之諸侯皆請齊徵賦之事

兵車之會亦

兵車之會謂與

兵有乘車之會三

乘車之會謂結好息民之會也

饗國四十有二

年計四十二年以上叙匡天下行事大畧自以文

為次用兵車乘車九合為外政結局復以踐位十



九年起叙國中內政此一篇大體也布格大奇不  
詳察不見古文之大全桓公踐位十九年詳叙事  
道古陸離有邁氣文燕子史之長太史公用其古  
法幹以驚雄以氣勢佐之別自成史體太史公後  
此種古文古法絕矣弛關市之征征賦五十而取  
一取其貨賄賦祿以粟案田而稅案而知其壤二歲  
而稅一率二歲而上年什取三中年什取二下年  
什取一歲飢不稅歲飢謂時歲飢弛而稅此歲  
有飢者有不飢者桓公使鮑叔識音君臣之有善  
故苑飢而稅不飢者桓公使鮑叔識音君臣之有善

者晏子識不仕與耕者之有善者不仕謂餘高子

識工賈之有善者國子為李李官也隰朋為東國賓

胥無為西土弗鄭為宅為宅掌修凡仕者近宮仕者

有公事職務故近宮不仕與耕者近門不仕與耕者當出入

工賈近市三十里置處委馬有司職之處今之郵

當有健擬以供過者立官以主之從諸侯欲通謂從諸侯吏從行

者令一人為負以車其吏從行而來者為之有可

裝若宿者令人養其馬食其委其客若宿即客與

有司別契別契謂分別其契以知真偽也至國八契自郊至國八

管子惟大卷七廿

此○按錄史  
地○錄上  
有○則  
有○則  
不○與  
子○以  
此  
國○不  
也

十里之郊地相距為五費義數而不當有罪義謂

百里之郊地相距為五費義數而不當有罪義謂

之禮徒費義數而凡庶人欲通鄉吏不通七日

庶人有所陳訴通於君卿吏抑而不通出欲通吏

不通五日出欲通吏不通三日

凡縣吏進諸侯士而有善觀其能之大小以為之

賞有過無罪亦不罪也令鮑叔進大夫勸國家升

大夫之德得之成而不悔為上舉得此大夫故

此者舉善之上從政治為次能理者次上成功

也野為原又多不發通不發是大徑大役簡少其

野多不發之象起訟不驕次之

所進大夫有能也  
勳於人開闢荒野

皆為原田又發之和通不和告發雖有起  
而訟者莫不恭恪不為驕傲此又其次也勸國家

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

晏子平出  
仲之先

不仕

不仕則  
樂道深處不華

不華則  
無過失

而友有少長

友有少  
長則避

禮為上舉

全此三者  
故為上

得二為次

得二三  
之二也

得一為下

士處靖

靖甲  
敬貌

敬老與貴

敬老近  
於親

交不失禮行

敬貴近於君

此三者為上舉得二為次得一為下耕者農農用

力勤

而

應於父兄

孝且

事賢多

擇善而  
故能多

行此三

者為上舉得二為次得一為下。令高子進工賈應

於父兄事長養老承事故

承奉君業而從之也

行此三者為

上舉得二者為次得一者為下。令國子以情斷獄

定罪罰者責得其罪

國子斷獄只一句作不了語復入三

大夫之舉因申三大夫之罪總歸君謂國子以完

斷獄文局之奇後人不能亦多不解。逾獄天下之

命也。君之威也。干政為大。干國為權。政不可輕。權

不可移。人命不可濫。屬之上。卿申之。君命有重之

矣。重乃可結。三大夫既已。選舉使縣行之。

三大夫謂鮑叔

晏子管仲進而舉言上而見之於君

見三大夫所選舉者此言

選舉者國子上斷獄故不在三大夫之數以卒年君舉

卒年謂終年如管仲所進者

君舉不管仲告鮑叔曰勸國家不得成而悔從政

不治不能野原文多而發

言相訟驕而驕凡三者

有罪無赦告晏子曰貴人子處華下

處華屋之下則淫佚交

適狹邪浪蕩比之匪人俠少年公子也好飲食

交重

好則扶明黨者飲食則道情薄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

管子權

卷七

十一

四十五

謂之持命人  
皆持其質品  
多長多短後  
有言者而後  
一則以異  
由外天人所  
一也事天以  
官以異也  
而不可不察  
公且惡而家  
在於人不  
險其而大  
成者後有善  
過者則其  
會以其出于  
一人歸也

告高子曰工賈出入不應父兄承事不敬而違老

治危

危傾也

行此三者有罪無赦凡於父兄無過州

里稱之吏進之君用之

無過於父兄見稱於州有

里吏進此人君必用之

善無賞有過無罰吏不進廉意

有善不能賞有過不能罰吏則苟免

而已故不

於父兄無過於州里莫稱吏進之君用

之善為上賞不善吏有罰

雖無過於父兄而州里不稱吏此人君必用

之其人善則吏受上

君謂國子謂三大夫主進賞

仲命之德中刑也國子為卒主罰君命之刑中德

也東國西土外政其條具上七大夫政完其文完

矣古人文體原不拘拘如後人局面所以前外政

一一歸功散結末又大結內政獨似開似開政其

妙也既以詳功又贅乎哉直舉政本已矣不關鏡

照應之大開鏡照應凡貴賤之義入與父俱而子

也出與師俱師貴而上與君俱君貴而凡三者遇

賊不死不知賊則無赦言人於此三者所在當致

害此三者遇之而不能死有賊而斷獄情與義易

義與祿易凡斷獄者所以止罪邪止罪邪所以與

偽易禮義今化罪者非以非詳易義則以義易祿可無斂有可無赦其罪可無斂其祿然

也



今所有罪必刑刑必即天倫王制原父子立君無赦之也

臣此加師重在三耳親屬情分屬義又有祿易則  
議責之典易祿無欵即奪奉收田之罰有可無赦  
易後再犯也適君天道也主德相地道也主法故  
命官中令在公考成議罪在仲法之中而人有德  
焉上天好生之心終不以義掩仁也故仲相也三  
告定罪而不告國子為李者為國守法而持平者  
也非仲所得告也周禮三刺又三省是君又自為  
國家祥刑而持平之平者也散散叙來有次第有

脉絡有條理。開鏡見德成之意。馬見君相之公。馬見慎獄之仁。馬見君遠仁過而美。不過為治法之善。文字之妙。斯古人哉。非古人不但不識文體。且不識政體。

讀管子大匡。發而歎嗟乎。其然乎。非仲之實也。鮑叔之善論。忽仲之對語。皆著書者為解嘲。然不可解也。仲之能。蓋前可謂天幸。一羈旅累臣。生之不圖。而能必桓仲父任之。又安能必從稷之定哉。革死主而不立信。何以必生主信。我才不能。

管子持 卷一  
定亡人之成又不脫其死也何以令新君委而任  
才即今叔以本謀泄之仲亦無計背死事譬規于  
心何何以知國高諸臣不席此撓我此都時事之  
不可幾者也謂仲負天下才不忍溝瀆而以其身  
待有用則得謂必知社稷之定而故叛亂以容小  
白不得也必曰為白也容為亂也不濟則亂時之  
鈞誰之射乎中鈞而忘心仲心死矣其何容以社  
稷之定此入事之不可信者也貴日月之光乘風  
雲之會紀內政於五卿立功名於九合皆後來幸

以其生用其才而贖其死天乎天生才固以用之亦幸也仲尼老於行無成於攝天生一聖人一才人何若故曰事之不可幾者也幸而蓋也聖人許其仁而不能許其忠政以為後世貪生二心口實仲而功為期卒不期而猶嗚然吾志其大為社稷不可訓可羞矣雖然桓夫亦有市之乎仲然用桓務功而桓固以功之務而大用之桓實容仲仲何容桓哉故論仲者仁義相衡節義功名相提以喪節屬人以成功屬天以義按之身以仁贖之天下

天下不可無仲仲不可無死故仲罪之魁功之首  
可懸以待贖不可謂社稷之大於死管仲且猶不  
可而况不為管仲者乎

管子權卷第八

唐司空房玄齡註

明道民朱長春權

中匡第十九  
小匡第二十

王言第二十一

中匡第十九

內言二

①大匡以經天下小匡以理一國中匡以尊君  
君辰樞也天之中也曰中心無為以守至正始

之外散利次之內興利乃以禁偷持其心以為  
身要于道所謂環中以應君正莫不正矣

管仲會國用三分二在賓客

二以供  
賈也

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

以吾子為賢當以  
義為急務尚懼而白之乎

四鄰賓客入者說出

者譽

入見禮而悅者  
出必為延譽也

光名滿天下入者不說出者

不譽汚名滿天下壞可以為粟

播壞則  
生粟

木可以為

貨

破木成  
器則貨

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  
故不可有

管仲曰此君之明也

公曰民辦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

以甲兵贖有罪使出甲兵以贖之死罪以辱甲一戰刑罰以

脅脅者一戰人令出一戰也過罰以金過誤致罰出金以贖之

軍無所計而訟者成以束矢不計於軍中而以私訟者出束矢以下

其罪成乎也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

者先強愛於四封之內則士民安安卿大夫之家而

後可以危救敵之國卿大夫家安則大臣盡賜小



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  
有廢也必有朴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為法度不識  
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

步百姓計見親而不計見弃三者之屬一足以削  
道而有者亡矣古之墮國家隕社稷者非故且為  
之也必少有樂焉不知其陷於惡也桓公謂管仲

曰請致仲父

仲父者尊老有德之稱桓公欲  
專事管仲故以仲父之號致之公與

管仲父而將飲之

行飲酒禮以尊顯之掘新井而柴焉

新井  
而又

柴蓋之欲以  
潔清示敬之

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

而飲仲父寡人自以為修矣仲父不告寡人而出

其故何也

謂不辭而  
出所以怒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  
庭公不與言少進傳堂公曰寡人齋戒十日而飲  
仲父自以為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樂過則憂厚  
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  
為修也仲父年長雖寡人亦衰矣吾願一朝安仲  
父也言俱至於衰老故欲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

其所由來者漸矣非一朝萃集也

君柰何其偷乎管仲

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

始於為身中於為國成於為天下公曰請問為身

對曰遵血氣以求長年長心長德

長心謂謀慮也長德謂思慮

廣也血氣道而后年長年長而后心長心長而后

德長心與德刺年而善年又賴血氣以延道導引

之使通調無滯開也血氣不調生于是疾夫心于

是佛逆德于是喪道儒養生修身同此本理此為

身也公曰請問為國對曰遠舉賢人慈愛百姓外

存亡國繼絕世起諸孤私謂死王孫薄稅歛輕刑罰

此為國之大禮也法行而不苛刑廉而不赦有司

寬而不凌不虐獨菴濁困滯皆法度不亡勢

者也困滯謂疲羸欲誌者也有此往行不來而

者皆以法度加之不令有所失亡往行不來而

民游世矣其行法度者但往行而進不却來通法

度一行于上民格心于下上無再舉下無再犯曰  
往行不來遷善不知刑措不用皞皞熙熙鼓以遊

矣此為天下也。○言哉本術乎禁樂去偷歸于長  
年長心心無荒而血氣調血氣調而年德永故道  
以養氣而持心也心有貞明則德有貞一德有貞  
一則理有貞觀制外情繕內性道以為身為天下  
也故聞身治而天下治未聞身亂而天下治者也  
此管子有本之學儒道合一顧其用作入法耳後  
法家乃侈言鍾鼓不解于縣窻窳不離于側而天  
下治至斯而又揭桎梏以佞人主恣睢嗜謀哉其  
乎為法之數至此乎徒概曰祖管子祖管子江之

不可反于岷矣而况其流離四下也聖人之與管  
成仁吾之推管出道仁有不反下道無去道而能  
仁

小匡第二十

內言三

謝就齊語詮次而小更益之益語加焉其更鐵  
易金矣

桓公自莒反於齊使鮑叔牙為宰鮑叔辭曰臣若  
之庸臣也君有知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，五實惠愛民，臣不如

也。治國不失秉，臣不如也。秉柄也。柄，所操以作事。國柄者，賞罰之紀要也。

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。枹，擊也。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，中鈎，殆於死。

今乃用之，可乎？鮑叔曰：彼為其君動也。君若宥而

反之，其為君亦猶是也。公曰：然則為之奈何？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夫使使者曰寡君有

不令之臣在君之國願請之以戮於魯法以狗魯

君必諾且施伯之知夷吾之才必將致魯之政既

其封故托以因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必吾受乎鮑叔

曰不受也夷吾事君無二心公曰其於寡人猶如

是乎對曰非為君也燕先君與莊穆之故君若欲

定宗廟則亟請之夫然無及也公乃使鮑叔行成

成平也曰公子糾親也請君討之謀人為殺公子

糾又曰管仲讎也請受而甘心焉許諾施伯

謂魯侯曰勿子非戮之也將用其用之使管

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而魯國憂君何不殺而授

之其屍魯君曰諾將烹管仲鮑叔進曰殺之齊是

戮齊也言戮也殺之魯是戮魯也弊邑寡君願生

得之以徇於國為羣臣僇以若不生得是君

與寡君賊比也。言賊非樊邑之君所謂也。使臣不

能受命於是魯君乃不殺遂生束縛而押以于齊

押鮑叔受而哭之。三舉三舉其葬也施伯從而笑

之。笑其謂大夫曰管仲必不死夫鮑叔之忍不僂

賢人。言多所容也其智稱賢以自成也。稱鮑叔

相公子小白先入得國。得管仲召忽奉公子糾

後入與魯以戰能使魯敗。使魯師在齊戰能功足

以得天與失天其入事一也。管仲本國將立小白

其功也故於齊為桓天於魯得天失天管鮑之

趙。據古史  
知。其。事。也  
其。心。雖。然  
管。仲。使。其  
令。不。使。且  
顯。其。功。也  
顯。其。功。也  
顯。其。功。也  
顯。其。功。也  
顯。其。功。也  
顯。其。功。也  
顯。其。功。也  
顯。其。功。也  
顯。其。功。也  
顯。其。功。也

威敗以天不在人事小大匡異傳不可曰仲本圖

今魯懼殺公子糾召忽囚管仲以予齊鮑叔知無

後事

既得管仲則知後

必將勤管仲以勞其君

管仲本敗魯勝齊之意以

國才管仲而勤任之以

輔桓勞勞來之勞願以顯其功衆必予之

願君試

以顯其定齊之功如有得力死之功猶尚可加也

顯生之功將何如句是

假令管仲力死成功但一

耻始辱忍而生全齊特得之而霸以顯昭德以貳

君也言昭管仲之德鮑叔之知不是失也以能

管子

卷八

五十四

外一 卷一

及此因必不失也至於堂阜之上地名阜鮑叔袞而浴之三

後謂除其桓公親迎之郊管仲誥纓插衽示將使

人操斧而立其後操斧者將受公辭斧三然後退

之冠操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尚

之公遂與歸禮之於廟三酌而問為政焉曰昔先

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九妃謂諸侯所娶

也侯六陳妾數千食必梁肉衣必文繡而戎士凍飢

戎馬待游車之弊

游車弊然後以為戎車

戎士待陳妾之餘

陳妾食餘然

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

不血食敢問為之奈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校

民之有道者設象以為民紀

校試其人有道者與之設法象而為人紀

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

後次比緝綴書之簡策故能原其本窮其末無不備也

勸之以慶賞紘之以

刑罰糞除其顛旒

顛謂高之頂人或不能務農息兵所以警勸兵士言能務農息兵

此○校法家  
原其本窮其末  
比之所謂

故奠其顛而除其純

通

奠除顛施掃除而養老重禮也以事

先之禮事之賜予以鎮撫之以為民終始公曰為之奈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為民紀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奈何管子對曰參國語定民居兩見文錯出著書者為鑿正合撮而先叙於成民事之上似有條理然事次而文則板制國以為二十一節商工

趙。按官  
府也。此官  
之制。下四  
縣。南。亦  
也。

之鄉六。士農之鄉十五。公帥十一。鄉高子帥五。鄉

國子帥五。鄉祭國故為三。軍公立三。官之臣。謂三

也。官市立三。鄉工立三。族澤立三。虞山立三。衛自三

下每皆置具官制五家為軌。軌有長十。軌為里。里有司。四

里為連。連有長十。連為鄉。鄉有良人。三鄉一帥。桓

公曰。五鄙奈何。管子對曰。制五家為軌。軌有長六

軌為邑。邑有司十。邑為率。率有長十。率為鄉。鄉有

良人。三鄉為屬。屬有帥五。屬一大夫。武政聽屬。武

為政者聽於屬。文政聽鄉。各保而聽。鄉屬之聽母有淫佚

公自保之 上 四十五



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四者國之本猶柱石也故曰石不

可使襍處襍處則其言唯其事亂也唯亂也是故聖王

之處士必於閒燕處士閒燕則謀議審處農必就田墾處工

必就官府處商必就市井立市必四方若造井之制故曰市井令夫

士羣萃而州處閒燕閒燕州之制故曰市井則父與

父言義子與子言孝孝者事君者言敬長者言愛幼

者言弟且昔從事於此且昔猶朝夕也以教其子弟少而

習焉其心安焉不見異物而遷焉異物謂異事非其所當習者

是故其父兄之教不肅而成其子弟之學不勞而

能夫是故士之子常為士今夫農羣萃而州處審

其四時權節

於四時中又權量其節之早晚

具備其械器用

械器皆為

曰比耒耜穀芟

比偏其耒耜及穀芟穀芟小於耒耜一人執之以隨耒耜之後重治

其閑遺

及寒擊橐除田以待時乃耕

冬寒之後月即擊去其草之

橐者脩除其田

深耕均種疾耨

耨謂復種既已先均種當疾耨之先

雨芸耨以待時雨時雨既至挾其槍刈耨鑿在挾

槍耨也刈鎌也耨鎡也鑿鉏也

以旦暮從事于田墾稅衣就功

脫其常服以就功

別苗莠列䟽

密也謂苗之疏密當均列之

管子

卷八

上

管子

首戴苧蒲

苧苧也編苧與蒲以為笠

身服襍襖

襖襖調麤堅之衣可以任苦著

也者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

是故農之子常為農樸野而不慝

農人之子朴質而野不為姦慝

其秀才之能為士者則足賴也

農人之子有秀異之材可為士者即

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

以農民能致粟又秀才生焉故聖王敬畏農而

戚近

通語農列第四而農民之秀者即為士故云

野處而不暱。有司不告罪。五此移第二而尾語不

可刪。別作敬畏農而去其告罪則舛矣。今夫子羣

萃而州處。相良材。審其四時。辨其功苦。功謂堅美。苦謂澁惡。

權節其用。論比計。制斷器。尚完利。裁斷為器。責於完利。相語

以事相示以功。相陳以巧。相高以知事。以其能知器用之事。

相且昔從事於此。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。夫是故工之子常為工。今

夫商羣萃而州處。觀凶飢。審國變。察其四時而監

其緝之貨

也。監視。

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。通。

羽旄竹箭。齊所無也。必賈而後至。奇恠時來。珍異

物聚。旦昔從事於此。以教其子弟。相語以利。相示

以時。相陳以知賈。

賈。知物價。相與陳說。

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。夫是故商之子常為商。相地

而衰其政。則民不移矣。

相地。沃瘠。以差其政。則大。安其沃瘠。而不移。衰差也。

通沃土宜畷塔上宜末間燕宜士相地而差政四

民不移父子常為矣正旅舊則民不惰

因之正之

舊則則京

山澤各以其時至則民不苟

苟謂非時入小澤也

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

過用謂之勞

桓公又問曰寡人欲

修政以干時於天下其可乎

下求也時時見曰會欲求天下諸法修時

見之

管子對曰可公曰安始而可管子對曰始於

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

相連以事

則人慎行相及以祿則忌情生故有親也

放舊罪修舊宗立無後則民

殖矣

放舊罪則全人命修舊宗則收散刑立無後則絕世故人殖殖生也

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

而以親則可以仗之乎管子對曰舉財長工富之也陳

民用

工能積財舉而長之民則慕而不費用矣

通舉財長工富之也陳

力尚賢教之也加刑無苛刑之也三具而使民備

凡財之生本于人工本末同之以舉以長民乃國

節而用止陳力尚賢以勸民知

賢能陳力而崇上之民則勸而學知

夫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  
欲從管子對曰未可民心未吾安公曰安之柰何  
管子對曰修舊法擇其善者舉而嚴用之慈於民  
子無財貧無財者寬政役敬百姓則國富而民安  
當施與之  
矣公曰民安矣其可乎管仲對曰未可君若欲正  
率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。

不習其兵事故曰事有所隱。軍政寓之田獵故曰政有

所。公曰為之奈何。管子對曰。作內政而寓軍令焉。

為高子之里為國子之里為公里三分齊國以為

三軍擇其賢民使為里君。

每里十家使賢者為君。

鄉有行伍卒

長則其制令且以田獵因以賞罰。

因田獵之功則行賞罰。

則

百姓通於軍事矣。桓公曰善。於是乎管子乃制五

家以為軌。軌為之長十軌為里。里有司。四里為連。

連為之長十連為鄉。鄉有良人。以為軍令。是故五

家為軌五人為伍。軌長率之。十軌為里。故五十人為小戎。里有司率之。四里為連。故二百人為卒。連長率之。十連為鄉。故二千人為旅。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。

中軍別公之里卒也

有高子之鼓。有國子之鼓。春以

田曰蒐。振旅。

因寓軍政而且整旅

秋以田曰獮。治兵。

順殺氣因治兵

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  
以橫行於天下教士謂先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後白  
公親問焉曰於子之鄉有居處為義好學聰明質  
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謂其罪當入於有司已  
於事而竣既畢於上公又問焉曰於子之鄉有孝

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  
驕蹇淫暴不用上令者有則以告有而不以告謂  
之下比比下與有罪者比而掩蓋之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  
官謂按之官而役之所以至試其材能公令官長期而書伐以告伐功  
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以慈善待時待可使民

恭敬以勸其稱秉言則足以補官之不善政

謂此人所

稱柄之言可以

公宣問其鄉里而有考驗

宣過也

稱不善之政

乃召而與之坐省相其質以參

其成功成事

既有考驗召而與坐更省視其可立

而時設問國家之患而不肉

其人既可將立之又

知習謀之深淺不互相其骨

通內二月朧胸之胸

謂之側臣猶縮懦也退而察問其鄉里以觀其所

能而無大過登以為上卿之佐

為卿大名之曰三

選

高子國子退而修鄉

朝事既畢二

名此人曰三

大夫之選

大夫又如前

退修於鄉鮑叔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張朝

不越爵罷士無伍罷謂之於德義者周禮所謂罷

女無家罷女猶罷士衆士三出妻逐於境外三出

謂士也周極二三其德為政女三嫁入於春穀見

出而嫁是不貞順是故民皆勉為善士與其為善

於鄉不如為善於里與其為善於里不如為善於

家居家善則鄉善矣所謂是故士莫敢言一朝之便

管子卷八  
卷八  
四百一

皆有終歲之計莫敢以終歲為議皆有終身之功

終政則人

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為善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畏怯之力秀出於眾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錫退而修連連退  
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  
成國安以守則固以戰則疆封內治百姓親可以  
出征四方立一霸王矣可謂一霸王之功也桓公曰率伍定  
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家用兵  
吾欲輕重罪而移之於甲兵公曰為之柰何管子

對曰制重罪入以兵甲犀脅二戟輕罪入蘭盾韜

革三戟

蘭即所謂蘭釘兵架也

革亦罪入以金

鈞

三金

分宥薄罪入以半鈞

分宥謂犯而坐者分其首犯而宥宥之

無坐抑而訟獄者立三禁之而不直則入一束矢

以罰之

謂其大時無所坐而被抑屈為訟者立當禁之三日傳其不直者則令入束矢

美金以鑄戈劔矛戟試諸狗馬惡金以鑄斤斧鉏

夷鋸擗試諸木土

夷鋸類也

桓公曰甲兵大足

美吾欲從事於諸侯可乎管仲對曰未可治內者

未具也為外者未備也故使鮑叔牙為大諫所以

君王子城父為將弦子旗為理理官欽欽審威為田教以

衆事自此已上隙朋為行行謂行人也所曹宿孫

處楚商容處宋季勞處魯徐開封處衛厘尚處燕

審友處晉今此諸賢各處諸侯之國又游士八千

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

周游於四方驚之諸侯以觀其上下之所貴好擇

其沈亂者而先政之

以政正也

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

而美為皮幣以極聘煩於諸侯

煩見也

以安四鄰則

鄰國親我矣桓公曰甲兵大足矣吾欲南伐何主

謂以何國為主也

管子對曰以魯為主以其侵地常潛

常潛地也

使海於有弊

或遇水災教令泄於海使有弊盡也

渠彌於河階

後教彌亘於河階

宋集

綱山於有宇

教之立國城必依山亘以為綱紀而有宇固

公曰吾欲西伐何主管子對曰以衛為主反其侵

是○管子注  
明師孫海  
之名十餘  
高山大海軍  
士可征之焉  
障注

地吉臺原姑與柴里

皆地名

使海於有弊染彌於有

階綱山於有弊桓公曰吾欲北伐何主管子對曰

以燕為三反其侵地柴夫吠狗

亦地名也

使海於有弊

渠彌於有階綱山於有弊西鄰大親既反其侵地

正其封疆地南至於岱陰

謂岱山

西至於濟北至

於海東至于紀隨

紀隨地名

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

分吳地之半

存魯蔡陵皆地名割越地南據宋

鄭既割越地又據宋地征伐楚濟汝水伐楚時踰

方地謂方城望文山楚山使貢絲于周室使貢楚

言隆成周反昨於陸嶽周室有市歸昨于

駱破屠何屠何東胡而騎寇始服北狄以北伐山

戎制冷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乎西河謂龍門方舟投

柎乘桴濟河至于石沈石沈地名縣車束馬踰太行與

卑耳之貉拘秦夏與卑耳之貉共拘秦夏之不服者西服流沙而

卑耳之貉拘秦夏與卑耳之貉共拘秦夏之不服者西服流沙而

虜

西虜國名

而秦戎始從故兵一出而大功十二

徐州

已下有

十二也

故東夷西戎南蠻北狄中諸侯國莫不宿

服與諸侯飾牲為載書

書謂要盟之辭載之於策

以誓要于上

下薦神

謂以上下之神祇為盟

以其牲薦之於神

然後率天下定周

宰大朝諸侯於陽穀故兵車之會亦乘車之會三

九合諸侯一匡天下甲不解壘兵不解鬻

鬻所以

鬻皆之屬不解甲於壘

強無弓服無矢

強弓無矢

亦言不用也

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一人之命有事於

文武

有祭事於文王武王之廟也

使宰孔致胙且有後命曰以

爾自卑勞

以爾自卑而勞禁

而謂爾伯舅毋下拜桓公召

管仲而謀管仲對曰為君不君

君命臣毋下拜是不君也為臣

不臣臣水命而不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山至吳越已牂

牯張不庾雕題黑齒

皆南夷之國號也

荆夷之國莫違寡

人之命而中國卑我

中國之人不尊崇祭推使居臣位是卑我也

昔三

代之受命者其異於此乎管子對曰夫鳳皇鸞鳥

不降而鷹隼臬豐麻神不格

無神不至則守龜未法其祭享

守龜

不兆

守龜國之守龜不兆謂不以信誠告之

握粟而筮者屢中

不告

而短者告失德之不至傳曰

時雨甘露不降飄風

暴兩數臻五穀不蕃六畜不育而蓬蒿藜藿

徒不反

並興夫鳳皇之文前德義後曰昌

前色德義後有昌昌明先德義

乃河昔人之受命者龍龜假

假至

河出圖雒出

書地出乘黃

乘黃神馬也神利牝馬之貞故從地出若漢之涇佳神馬之比

今三

祥未見有者

三祥謂龜龍圖書乘黃也

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



之命而母下拜恐顛蹶於下以為天子羞遂下拜

登受賞服大路龍旗九游渠門赤旂渠門名天子致

胙於桓公而不受天下諸侯稱順焉桓公愛天下

諸侯魯有夫人慶父之亂而二君弒死慶父通莊公夫人姜氏

國絕無後桓公聞之使高子存之男女

不淫淫亂也馬牛選具選擇其善者以成具凡欲以百亦也執玉以見

請為關內之侯請為齊國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

以見請為關內之侯而桓公不使也狄人攻衛衛

人出旅於曹

旅客也曹居曹也

桓公城楚丘封之其畜以

散亡故桓公予之繫馬三百匹

謂馬在閒廐繫天長之言其良也

天

下諸侯稱仁焉於是天下之諸侯知桓公之為已

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

以疲馬犬羊為幣

疲馬也犬羊也

齊以良馬報諸侯以縷帛

布鹿皮四分以為幣

謂四分鹿皮也

齊以文錦虎豹皮報

諸侯之使垂橐而入櫛

丘粉反

載而歸

垂橐言其空也櫛收拾也

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為愛者為  
之憂可為謀者為之謀可為動者為之動伐譚萊  
而不有也諸侯稱仁焉通齊曰之魚鹽東萊自東萊通  
魚鹽於諸侯使關市幾而不正壅而不條察察也不征  
稅以為諸侯之利諸侯稱寬焉築茶茶駟陵培夏夏靈  
父兵名邑以衛戎狄之地所以禁暴於諸侯也築  
五鹿中牟鄭蓋與社兵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革馬人皆有偃  
革甲曰三革偃  
五兵朝服以濟河而無怵惕焉謂乘車之會朝服  
濟河以與西諸侯  
也也文事勝也是故大國之君歎媿小國諸侯附比  
是故大國之君事如臣僕小國諸侯驩如父母夫  
然故大國之君不尊下以國十  
如其尊也小國諸侯不卑下  
以其卑也

國小而  
平其敬

是故大國之君不驕小國諸侯不恃施是

列廣地以益狹地損有財以

失成功

同給若子得并力用故不失成功也

周其小人不失成命

周給

小人操德而歸故不失成命也

夫如是居處則順出則有成功不

稱動甲兵之事以遠文武之迹於天下

統以制服

稱甲兵文德成也大同長成事如臣僕武功立也

桓公能假其羣臣之謀

以益其智也其相曰美吾大夫曰子戚懼則有介

無鮑叔牙用此五子

言何功而不成

度義崇德繼

法紹終以遺後嗣貽茅昭穆大霸天下名聲

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  
國任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芥鉞之人也幸  
以獲生以屬其鬻領屬領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而輔我我  
則勝也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為  
國乎對曰臣未得聞公曰寡人不幸而好曰晦夜

而至禽側

言風興晦夜之時已至禽之側也

四莫不見禽而後反

其四必見禽多獲而後反

諸侯使者無所致百官有司無所復

院事於田故使者不得命有司不得白事

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

此三者尚以為可豈更有不可於此

者對曰人君唯優與不敏為不可

優謂速不敏謂斷優則亡

衆不敏不及事公曰善吾子就舍異日請與言

圖之對曰時可將與夷吾何待異日乎正可與夷吾

不可待公曰奈何對曰公子與為人博聞而知禮

好學而辭遜請使游於魯以結交焉公子聞方為

人巧轉而允利請使游於衛以結交焉曹孫宿之

為人小廉而苛怙言多所慎習也足恭而辭結

其辭能與正荆之則也言此人立行正與荆俗同

二人請使往游以結交焉遂立行三使者而後退

使三使行相三月請論百官公曰諾管仲曰升降

出然後退



揖讓進退閑習辨辭之剛柔臣不如隰朋請立為

大行

大行大  
使之官

墾草入邑辟土聚粟多衆盡地之利

臣不如甯戚請立為大司田卒原廣牧

廣遠可車  
牧之地

不結轍士不旋踵鼓之而三軍之士視死如歸臣

不如王子城父請立為大司馬決獄折中不殺不

辜不誣無罪臣不如宿胥無請立為大司理犯君

顏色進諫必忠不辟死亡不撓富貴臣不如東郭

牙請立以為大諫之官此五子者夷吾一不如

於

于各不然而以易夷吾夷吾不為也

以五子之能  
易夷吾之德

以夫吾  
於不能

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訓重言易見三者可無不  
可先泰法家之士政為此說故撫桓公之短而自  
文其毒至二世而行亦二世敗而驗猶天之有造  
于世不然宇宙皆糜爛萬古為長夕

陶管氏封禪之對不經見左氏大都迂誕方士  
本言傳會神仙家候主者太史公博撫異記以  
實其書因傳焉亦不知昉出何籍據此中入小  
匡添益本語故文明此亦采本也政未必信即

信者亦實有咎而封止仲諱之况儼然欲受命  
臨中夏以統天子不諱乎無王之罪將浮罔鼎  
千石狩請既寔矣聖人何以一心一諾若叙蔡  
丘而諱河陽也著書者漏文而昧于義以是借  
飾為仲美乎不知其仲詭也一匡匡王耳君無  
王臣與同罪平日所為轉移何足而口舌爭于  
一旦至爭而罪已昭于會矣凡此皆小匡之附  
益奪語而失者此辨其大耳

王言第二十一

附

內言四

入卷終