

管

子

權

管子權卷第九

唐司空房 玄齡注

明道民朱 長春 權

霸形第二十二 霸言第二十三

問第二十四 謀失第二十五

霸形第二十二 陳霸言
之形容

內言五

評都虛言虛事為美夸張戰國法家流之訛筆也其文亦戰國體華宕雄駿如出辨口稷下諸

先生為之耶取辭焉善矣。散散叙次如不開
應中關應先秦之妙

桓公在位管仲隰朋見立有間有貳鴻飛而過之
桓公歎曰仲父今彼鴻鵠有時而南有時而北有
時而往有時而來四方無遠所欲至而至焉非唯
有羽翼之故是以能通其意於天乎管仲隰朋
不對桓公曰二子何故不對管子對曰君有霸王
之心而夷吾非霸王之臣也是以不敢對桓公曰
仲父胡為然盍不當言寡人其有鄉乎

何不陳當
言今寡人

自所歸而寡人之有仲父也猶飛鴻之有羽翼也

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

言何以自度得至於霸王哉

管子對曰君

若將欲霸王舉大事乎則必從其本事矣桓公變

躬遷席拱手而問曰敢問何謂其本管子對曰齊

國百姓公之本也人甚憂飢而稅歛重人甚懼死

而刑政險人甚傷勞而上舉事不時公輕其稅歛

則人不憂飢緩其刑政則人不懼死舉事以時則

人不傷勞桓公曰寡人聞仲父之言此三者聞命

矣不敢擅也將薦之先君

不敢專擅自發此命特進之宗廟告先君而後

行所謂以林道設教者也

於是命百官有司削方墨筆

方謂版特也凡

所定令也明日皆朝於太廟之門朝定令於百吏

因朝廟而定百吏之令也

使稅者百一鍾

取全百石

孤幼不刑

澤梁時縱

不設禁

關譏而不征市書而不賦

書謂錄其

名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

不救裸體紉胃稱瘞

紉猶摩也自摩其胃亦有疥痛也

召管仲曰

寡人有千歲之食而無百歲之壽今有疾病始樂

管子曰諾於是今之縣鍾磬之棟

千元反其行以黃節之

陳歌舞等瑟之樂自殺數十牛者數百

謂叙桓仲

君臣一段併疾不救以愚弄諸臣事詞景色種種

如畫直臣請以慶四言歸結如陣法如禪偈如射

覆素策中叙范睢昭王相見一段情事累相當羣

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

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聞管子

從至大鐘之西桓公南面而立管仲北鄉對之大
鐘爲桓公視管仲曰樂夫仲父管子對曰此臣之
所謂衰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今行乎天下也游鐘磬
之間而無四面兵革之憂今君之事言脫於口今
不得行於天下在鐘磬之間而有四面兵革之憂
此臣之所謂衰非樂也桓公曰善於是伐鐘磬之
縣代謂所併歌舞之樂也宮中虛無不令人
桓公曰寡人以伐鐘磬之縣併歌舞之樂矣請問

所始於國將為何行管子對曰宋伐杞狄伐邢衛而君之不救也臣請以慶以不救為臣聞之諸侯

爭於疆者勿與分於疆

若救三國是分於別

今君何不定三

君之處哉

三君既夫國當定其居處也

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

燹燹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夫男女居室如鳥鼠

處穴要宋田夾塞兩川使水不得東流楚人又遮

兩川築堤而壅塞之故水東山之西水深滅境取宋田夫

不得東流兩川蓋唯汴也也詞如綺事之巧然要

知可為著書不可為文二種文自兩家一國體一

詞體故孟堅贊之曰直其事核楚欲吞宋

鄭而畏齊曰思人衆兵彊能害已者必齊也於是

乎楚王號令於國中曰寡人之所明於人君者莫

如桓公所賢於人臣者莫如管仲明其君而賢其

臣寡人願事之。既以其君臣為明賢故願事之誰能為我交齊者

寡人不愛封侯之君焉於是楚國之賢士皆抱其

重寶幣帛以事齊桓公之左右無不受重寶幣帛

者於是桓公乃管仲曰寡人聞之善人者人亦善

之今楚王之善寡人一甚矣寡人不善將拂於道

拂違也若不報善仲父何不遂交楚哉管子對曰

不可楚人攻宋鄭燒燬焚鄭地使城壞者不得

復築也屋之燒者不得復葺也令人有喪雌雄居

室如鳥鼠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

宋鄭思人衆兵彊而能害己者必齊也全述前

語戰國文如此是欲以文克齊以齊略齊而齊

齊而以武取宋鄭也楚取宋鄭而不知禁是失宋

鄭也禁之則是又不信於楚也知失於內兵困於

外非善舉也桓公曰善然則若何管子對曰請與

兵而南存宋鄭而令曰無攻楚言與楚王遇口於
至於遇上而以鄭城與宋水為請楚若許則是我
以文令也楚若不許則遂以武令焉鄭文牙事亦
竒曰其文武而文武用之所謂太上貴因陰陽轉
移仲氏之所以匡伯也要王之因因順之伯之因
因反之順為道反為權自五伯以降皆非權不行
于天下矣世也如何善者權之于道逆之歸順庶
幾哉留侯武侯梁公桓公曰善於是遂興兵而南
存宋鄭與楚王遇於召陵之上而今於遇上曰毋

貯粟毋曲隄無擅廢適子無置妾以為妾因以鄭
城與宋水為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也

邲石陵之師而君無遇也安所令又安請宋鄭安
有百代城文傳乎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

汶音水岷山

江水所從出南致楚越之君而西伐秦北伐狄

東存晉公於南

自侯秦而遂存晉於北伐狄竹遠

存燕公兵車之會六乘車之會三九合諸侯反位
已霸修鍾磬而復樂管子曰此臣之所謂樂也
一冷語應上作結先秦史記外無此體

雖存三亡國在齊桓之始年未足誣天下以力
又未敢毒天下以兵又未為結天下以心計
唯德始而乃後正不德可故偃甲遵晦而捐封
以義然義士猶非之撥初末而誅意一統政而
無專封亦有是乎佯疾不救敗而後起將我故
與亡之而假存之天下其誰不解體九合奚行

鞭長不及大武不遠五伯會盟之後諸侯屬也
有聞同室也未盟之先各守其郊主其國知隣
之不啻而被髮之救惑也當其任為義非任為
爭義天下服其德爭天下疑其利已則不競而
競于人一蹶不振矣故不救是也兵出萬全也
謂不救以利人之禍又自利名吾不敢信陰
安忍之尤何用曰正而不譎如其仁如其仁夫
管子士讓之所借尊也將反以尊之為救之則
此類是也

霸言第二十三

謂此言足以成霸道

內言六

評文不成一篇散散段落故不曰霸論霸謀而曰霸言節取之如網珠采玉足為因實至於珠聯玉藻猶在工人乎文心將心文勢陣勢虎賁三千君子六千大可王小可伯七因十節度敗而潰焉文人不可不知此法

如聖教禁字可采不可臨蘭亭方是一筆書書家不解往往失筆意故米元章常自謂中年

書人以為集古其進之矣。初陣雄象精采壁壘生色部曲揮風中半以後陽節盡陰節不守牙漸弛散矣頗又參差重複故淮陰多多益難不善尾者霸王七十之勝也

霸王之形象天則地

謂象天明則地義

化人易代

謂美教化務風

俗創制天下

與之天始

等列諸侯

列爵惟各得宜

賓屬四海

賓禮曰夫以恩屬之時匡天下

時一會而正之

大國小之曲國正之

強國弱之重國輕之亂國并之

并亂所以暴王殘

之侈其罪卑其列維其民然後王之

其王之凶暴者則殘滅之

於國其先罪早其

夫豐國之謂霸

但自豐其兼國者霸也

正之國之謂王

德能正他國者王

夫王者有所獨明德共

者不取也道同者不王也

大德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

王之常也

若以兵威易彼危亂此固暴

君人者有

道

有常道也

霸王者有時

然後霸王國修而鄰國無道

霸王之資也

我修而彼暴可以取

夫國之存也鄰

國有焉

以維存而國小弱必鄰國有焉

國之凶也鄰國

有焉

而取其亡

鄰國有事鄰國得焉

鄰國有征伐之

鄰國有事鄰國凶焉或有征伐之事大勝天

下有事則聖王利也必有非常之事然國危則聖

人知矣明故先知夫先王所以王者資鄰國之舉

不當也我舉事皆當則舉而不當此鄰敵之所以得

意也不當所以資夫欲用天下之權者必先布德

諸侯諸侯懷德而歸欲是故先王有所取有所與

所謂得欲取有所誦有所信所謂尺蠖之然後能

用天下之權能於前四事故夫兵幸於權權幸於

地兵幸在於有權權從故諸侯之得地利者權從

之失地利者權去之。夫爭天下者必先爭人。

人本

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。

此王有地均分其
徐用此以引天下

而臣之也。故貴為天子，富有天下，而伐不謂貪。

者其大計存也。

得地均分可以臣彼地自利以天
故於我何益此其大計也

下之財利天下之人，以明威之振。

利天下之人
天下之財於

我無所賦削，更可以明威權。

合天下之權以遂德
權皆令存已權

之行結諸侯之親，總合天下之德，遂德則親成也。

以姦

倭之罪刑天下之心

所謂懲一而儆百也

因天下之威以廣

明王之伐

之明明天下所伐也而止

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

一人而天下勤畏故曰明一人之行而百姓定矣夫先王取天下

也術

非術則無以取天下也

術乎大德哉物利之謂也

術可取

天下故曰大德然術之所藉在於今物得利也

非術無以取天下非德

無以權術術以運布其德者孟子曰德慧術知舍

其元元襲其詭詭舍人之所往獵人之所昧祖未

有不死于詐人未有不死于術也國將不保何以

取天下故曰物利之謂也。以利物而我無分利盡天下而人不爭。所云以欲從人皆得以人從欲。罔濟也是以術曰德。德曰大不大之德終歸于術。夫使國常無患而名利竝至者神聖也。神聖則多國在危亾而能壽者明聖也。明聖則不失事機。是故先王之所師者神聖也。其所賞者明聖也。賞謂樂也。國壽國皆主臣則賞者爵祿慶予也。夫一言而壽國。用其言故壽也。不聽而國亾。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

重官門之管而輕四竟之守所以削也夫權者神

聖之所資也獨明者天下之利器也獨斷者微密

之管墨也謂獨斷可以自營此三者聖人之所則

也聖人畏微而愚人畏明聖人能知吉凶之先見

知熱履冰乃知聖人之情惡也內意人之情惡也

寒故曰畏明也外聖人知心脅之姦謀故情惡外也內情畏微畏明情

內情外老氏之旨也伯家引其緒經政聖人獨藏

其精以治身身治故靜而正之天下弗知也而帝

善救物善救人精緒自人而觀念聖人何分哉尸
居而龍見從容而炊累不出戶而天下知矣是以
名法之治勞帝王之治逸勤術知之用一抱蜀之
守所由與神情異也故曰畏曰憎中庸之戒懼耶
易之乾惕耶戒而發中惕而躍淵神哉無為而無
不為矣聖人將動必知愚人至危易辭聖人之動
者至危不知禍之將至尚有慢聖人能輔時不能
易之辭然後湯武之師起也
違時聖人能自時以時成其事不能違時而知者
善謀不如當時精時者日少而功多夫謀無主則

困事無備則廢是以聖王務懼其備而慎守其時

以備待時以時興事時至而舉兵絕堅而攻國

起能而又堅通避堅而攻瑕破大而制地大本而

利故能攻固通避堅而攻瑕破大而制地大本而

小標標末也木大而通大本小標漢之先破諸侯

以攻項也地近攻遠為之親中國為天下樞也塞

近而攻遠所全之地近故能攻遠而有以大牽小

以彊使弱以衆致寡德利百姓威振天下令行諸

侯而不拂近無不服遠無不聽夫明王為天下正

理通正而治之也按依正理而為故能按彊助弱按

也。圍暴止貪存亡定危繼絕世此天下之所載已

德義如此故諸侯之所與也。與也百姓之所利也。

是故天下王之。天下樂推以爲王知蓋天下繼最一世。

此績也。能成天下之功也。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。因非其國六下文體錯落變

化可法天下皆理已獨亂國非其國也。諸侯皆令

皆從霸已獨孤國非其國也。鄰國皆險已獨易得

易不中周謂無國非其國也。此三者亡國之徵也。

夫國大而政小者國從其政小政國小而

政大者國益大大政國大而不為者復小

則日損疆而不理者復弱紀亂故復弱也衆而不

理者復寡乘而不散故復寡賢而無禮者復賤

奪故復重而凌節者復輕重而凌節則富而驕肆

者復貧富而驕肆則財故觀國者君化主觀軍

者觀將將為觀備者觀野野有障塞其君如明而

非明也外明而其將如賢而非賢也外賢而其人

如耕者而非耕也耕而三守既失國非其國也

三守謂明賢耕
既失謂是非耕
地大而不為命曰土滿謂土廣而

人衆而不理命曰人滿謂人多兵威而不止命曰

武滿所謂亢之為言也三滿而不止國非其國也

三滿不止地大而不耕非其地也地大不耕卿貴

而不臣非其卿也卿貴不臣化為人衆而不親非

其人也人衆不親夫無土而欲富者憂無土欲富

求魚故無德而欲王者危無德而王猶欲施薄而

求厚者孫施薄求厚人夫上夾而下上既狹故

為下國小而都大者弒此二者常有主尊臣卑上

所苞國小而都大者弒此二者常有主尊臣卑上

管子權卷九十四

越。得。道。之。
名。不。能。身。存。
則。不。理。也。

威下敬令行人服理之至也使天下兩天子夫下
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。凡此所謂兩權也夫令不高不行
不棟不聽。棟聚也君命不堯舜之人非生而理也
化之而理桀紂之人非生而亂也。故之故理亂在上也
夫霸王之所始也。以人為本。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。說霸王之形德義勝之者謀勝之。兵戰勝之

地形勝之動作勝之故王之有以五勝夫善用國

者因其大國之重以其勢小之因疆國之權以其

勢弱之因重國之形以其勢輕之凡大疆重皆國

威者有時而表盈者有時而息故因其衰疆國衆

息之勢大者小之謂者弱者重者輕之疆國衆

合疆以攻弱以圖霸謂時疆國衆多吾疆國少合

小以攻大以圖王謂時疆國既少我則合衆聚小

王疆國衆而言王勢者愚人之智也非言王疆國

少而施霸道者敗事之謀也非施霸夫神聖視天

下之形知動靜之時視先後之稱知禍福之門疆

國衆先舉者危後舉者利

強國衆先舉必為危

疆國

少先舉者王後舉者亡戰國衆後舉可以霸戰國

少先舉可以王夫王者之心方而不最

心雖方直未為其最

列不讓賢

雖列爵位不讓賢代

賢不齒弟擇衆

雖稱為賢無優劣齒弟又

是貪大物也

大物謂大寶之位有此數者而定貪大位之利而無得位

是以王之形大也

不可以夫也王之爭天下

也以方心

以心方而最故可其立之也以整齊

故可其理之也以平易

故可理之立政出令用人

政令須施爵禄用也道子舉大事用天道

心歷天時然後是故先王之伐也伐逆不伐順

險不伐易伐過不伐及伐其大四封之內以正

之以正使之諸侯之會以權致之以權致之則近

而不服者以地患之則自服遠而不聽者以刑

危之與師以一而伐之武也守一不移此師服而

舍之文也既服舍之終之文武具滿德也德功可

以滿夫輕重彊弱之形諸侯合則彊孤則弱

材而百馬伐之驥必羸矣彊最一伐而天下共之

國必弱矣彊國得之以收小其失之也以恃彊

小國得之也以制節制度合其失之也以離疆離疆

則乖節者不附大也下折節折節應夫國小大有謀

疆弱有形服近而疆遠疆遠王國之形

也合小以攻大敵國之形也以負海攻負海負海

攻蠻夷蠻夷負海中國之形也折節事疆以避罪

小國之形也自古以至今未嘗有不能不能難違時

易形以立功名者無有無有常先作難違時

形無不敗者也夫欲臣伐君臣伐君正

海者不可以兵獨攻而取也謂當養必先定謀

便地形利權稱親與國視時而動王者之術也夫

先王之伐也舉之必義用之必暴

其用師必相形

而知可

謂相其亂之形

量力而知攻攻得而知時是故

先王之伐也必先戰而後攻先攻而後取地故善

攻者料衆以攻衆

量我衆寡可敵彼衆然後攻餘做此

料食以攻食

料備以攻備以衆攻衆衆存不攻

彼衆存則我不攻

以食攻食食存不攻以備攻備備存不攻釋實而

攻虛

知其實

釋堅而攻脆釋難而攻易夫恃國不

在救古

在於今時

理世不在善攻

在於霸

其時理世不在善攻在於霸

在成曲

在大曲

夫舉失而國危刑過而權倒

刑罰

此權柄

謀易而禍反

謀事數易禍必反未計得而疆信

音功

得而名從權重而令行固其數也

數信

夫爭疆之

國必先爭謀爭刑爭權

先此三年

強令人主一喜一

怒者謀也

謀得則喜謀失則怒

令國一輕一重者刑也

刑得

刑失

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

地可奪疆國之兵可圍也精於權則天下之兵可

齊諸侯之君可朝也夫神聖視天下之刑知世之

所謀知兵之所攻知地之所歸知令之所加矣夫
兵攻所憎而利之適得者楚莊之封陳夫者田問
之取燕此鄰國之所不親也兵攻所憎之國而以
鄰國必怨而不親權動所惡而實寡歸者彊其威權此動
義之實少為人所歸如此搥破一國彊在後也者
但烈而已不能至霸王也王今蒯聶破一國常守其疆搥破一國彊在後也者
傳之後世如此者王也者既破一國不能守疆通范睢謂遠攻齊夫
鄰國得之如此者王也差之爭中原

問第二十四

謂為國所當察問者

內言七

諺壺下六十問轉折陸離為滑稽戲耶以為天下之至奇也天下之至無奇也瘵一於宮瘵一於室鼓之二十五弦皆動此其廢耶非耶將一官耶禪家三十二相只一佛五十三叅都見佛更能現非佛否

凡立朝廷間有本紀

所問之事必

爵授有德則大

臣與義禍子有功則士輕死節上帥士以人之所

戴則上下和

上帥其士所為者皆人

授事以能則

人上功有能然後得審刑當罪則人不易於

所刑皆當其罪通易訟無情之詞也無亂社

廟則人有所宗杜稷宗廟各得其母遺老忘親則

大臣不怨大臣非國老則君與知人急則衆不

亂通知小人之依念下民之德實患痼疾而善救

之衆無急安得亂此句行此爲下行此道也

也舉困難之事以示國有常經人知終始此霸王

之術也國有常經則人知終始之術也然後問事事先

大功先問大功政自小始爲政先小從問死事之

管子卷八 臣九 十九 四百七十一

孤其未有田宅者有乎

未有則給其之子孫問少

壯而未勝甲兵者幾何人

知其數則問死事之寡

其餼廩何如

其妻後稟言給其餼問國之有

功大者何官之吏也

問何官之吏問州之大夫

也何里之士也

問何州里今吏亦何以明之

矣

問吏所州欲知其優劣問刑論有常以行不可改也今

其事之久留也何若

問既論決國有常科今乃

久留其事問五官有度制官都其有常制今事之

稽也何待

問官都謂總攝諸司也五官既各有制

待乎何問獨夫寡婦孤寡疾病者幾何人也知其

常有所問國之棄人何族之子弟也棄人謂有

窮者也問鄉之良家其所牧養者幾何人不齒族之

欲有所收也良家謂善營生以致富者牧養謂其人不能自

存良家全活之加其所養之數故有所復涂也

問邑之貧人債而食者幾何家債而食謂從富者

家數欲有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問宗子之收昆弟

者以貧從昆弟者幾何家以貧從昆弟以未養

餘子仕而有田邑今入者幾何人其說首入子弟

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注分居者士之有田而不使者幾

何人吏惡何事不使謂不用其吏不惡此等常惡何事士之有田而

不耕者幾何人身何事不耕此人身為不耕此人事君臣有位而

未有田者幾何人外人之來從而入有田宅者幾

何家園子弟之游于外者幾何人貧士之受責過

古借字於大夫者幾何人貧士無責而後大夫責片有幾人官賤

行書身士以家臣自代者幾何人其人若官乃賤自行又書身任

士職執事家臣自官承吏通承吏吏也今尚曰吏

承之無田餼而徒理事者幾何人承吏謂異官無

羣臣有位事官大夫者幾何人羣臣自官於大夫外

人來游在大夫之家者幾何人外謂鄉子弟力

田為人率者幾何人既自力田國子弟之無上事

衣食不節率子弟不田既無上事弋獵者幾何人乃子弟

不田費男女不整齊亂鄉子弟者有乎謂不以

人之貸粟米有別券者幾何家分與也問國之伏

私其可應人之急者幾何所也不見若銅鑄山及

而漢書可決人之所害於鄉里者何物也。人之馬官

問士之有田宅身在陳死者幾何人。餘子之勝甲

兵有行伍者幾何人。問男女有巧技能利備用者

幾何人。能利備用處女操工事者幾何人。能操女工

備之器之用冗國所開口而食者幾何人。言其不費作問

一民有幾年之食也。問兵車之計。何乘也。乘家

馬輓家車者幾何乘。言家馬言直有馬輓家車也

士修行足以教人可使師衆益百姓者幾何人。士

之急難可使者幾何人。謂士之可以工之

之急難可使者幾何人。謂士之可以工之

以利軍伍處可以修城亦補守備者幾何人其有人

技巧出用則能利平居城粟軍糧其可以行幾何

年也行由經也城粟謂守城之粟軍吏之急難可

使者幾何人大夫䟽器疏謂飾甲兵兵車旌旗鼓

鏡帷幕帥車之載幾何乘其䟽裁器疏蓋而

者弓弩之張以張者衣夾鈇鈇謂其衣也衣鈞

弦之造以鈞弦所戈戟之緊緊謂其其厲何若其

用何其宜修而不修者故何視視此也其物何

而造修之官出器處器之具宜起而未起者何待

四七六

出器謂可出用之器處謂貯庫而為御師車輜
備者於謂其材所經日月可起用者也

造修之具其繕何若後可以重載者工尹伐材用

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也時木方人有餘
生植不堅故不可伐材其伐材必以冬也

兵詭陳之行以慎國常方戰有餘兵不用且詭而
陳之以為行任當慎而聽

命避國之常令也時簡稽帥馬牛之肥臍其老而死者皆

舉之軍之統帥常時簡選檢考之以知其能而不
有黜陟至於馬牛肥臍及老而死者皆舉之

以知其數也其就山藪林澤食薦者幾何薦草之
美者出入

死生之會幾何其數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之

也必

必察知之守備之伍器物不失其具淫雨而各有處藏

焉物過而不備必致腐敗故常有積處問兵官之吏國之豪士其急

難足以先後者幾何人

官吏國豪有急難可令之先後者當知其數相尊前

後曰先後詩曰夫兵事者危物也不時而勝不義

而得未為福也

必合於時義然後為福

失謀而敗國之危也

慎謀乃保國國國之大事曰戎故申嚴之亦長補

連作于體不得不錯綜示變古文皆然問所以教

選人者何事

其教人及選人者所以何事欲知其勤且戰其材用也

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

封表以示之問知是何物也

築城郭修牆閉絕通道阨闕深防溝以益人之地

守者何所也

守者何所也

其功也故曰益地守

所捕盜賊除人害者幾何

矣

制地通地市關三今君所申布於三官關於執禁

禁察為多關以外則邊邊以隣為主總之皆地政

也故曰制地君曰理國之道地德為首

高柱地之時若此

言故言曰法地以為

君臣之禮

地有高下君臣之禮也父子

之親

馬地上下親也

通上勞心而食下勞力而

養父有恆產子有世業是君臣父子覆育之道一

出于地覆育萬人

百貨出於地人得以官府之歲

疆兵保國城郭之險外應四極

四極自官府之四鄰

地居具取之地

凡此皆國地而成而市者天地

之賅具也

市求而得之故曰天地之非具而萬人

之所和而利也

和謂交易也萬人正果道也

市求而得之故曰天地之非具而萬人

和謂交易也萬人正果道也

道之民荒無苛句入盡地之職一保其國人無得

苛重但使盡地之職通民荒無苛句言地市之道

自然率一而保國也通民荒無苛句言地市之道

豈維歲荒而天不苛人連下為句自通各主異停

毋使讒人亂普而德營句九軍之親位既異當各

主之無使讒人文家普廢其亂為句屬讒人并

德如此則九軍之親自營亂為句屬讒人并

而德營句言其德普及而人得營則九軍之人

皆親矣關者諸侯之取隨之道而外賦之門

戶也他國之財輸人之進行也出入財道以重

告之當明道路之令征於市者須征於市

再重而告今征於市者須征於市

征於市者勿征於關

征於市謂坐市

虛車勿索

索謂索

徒負勿入

徒負貨既寡故勿令入其征

以來遠人

以遠人謂征如出可

十六道同

皆置關並同此

身外事謹別聽其名

謂出入於關者身之外事既謹而從令皆當聽其名之虛偽也

視其名視其色

其名又謂觀其色之是非

是其事稽其德

既知其色又不可

以觀其外

此知其德又觀其外以校量之

則無救於權人以

德

敦猶厚也校察如此則權詐之人無以成其厚故察行州因厚姦非因而不生故曰以因觀德

通言外事既謹而名色事德各察之以觀外則權

詐之人無所行其救而類德者不足困我也蓋詰

奸者必使額厚心陰無所行而國乃不惑豈曰異

言異服而已國則不惑行之職也國無其人所以不惑凡此等行

者之問於邊吏曰小利害信小怒傷義邊信傷德

邊人失信厚和構四國以順貌德故厚而和可以

之末皆以誠信而國邊竟一彼一此至易生彘

安能使同心和德唯存和結之以其外不至開

邊患足矣此謂貌德故曰疆場之事慎守其一以

備不虞后鄉四極四極而無安之向令守法之官

日行又令守法之官日度必明失經常其時必行其

制度無得大制地合上問為一篇以地市關三者
大而煩故以君曰申而飭之有不如制三官之照
也飭之即以問之也至邊則疆場慎守有常禁矣
故直曰問於邊吏此問政與上諸問合應

謀失第二十五 問

熒而悅
及

子粹美第十

唐司空房

玄齡

明道民朱

長春

棕

戒第二十六

地圖第二十七

叅患第二十八

制分第二十九

君臣上第三十

戒第二十六

所以休
成坦公

內言九

①戒多編通保定之務故別於霸言而以戒名

其文體相似也所譚道微中精要似發金匱之
秘或黃帝以來道流遺文可入經言弋療以後
撮拾滂耳

桓公將東游問於管仲曰我游猶軸轉斛

言疾之
游必有

所濟猶軸之
轉載斛石

南至瑯邪司馬曰亦先王之游已何

謂也

春游而南行故司馬正今之為先
王之游公未達其意故問

管仲對曰

先王之游也春出原農事之不忘者通不本春從

不足於耕稼者原省田之春種為本秋穫為利今

田家諺下工用本是也謂之游

原察也農事不依
本務當原察也

秋出補人之不足者謂之冬

秋謂正成尚有不足者當補之

行而糧食其民者謂之亡

行無成功空費糧食也此者必亡

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

謂其法管仲可寶也

復於桓公曰無翼而飛者聲也

出言門庭千里必感故曰無翼而飛

無根而固者情也

同舟而濟胡越不患與心無方故曰無根而固

而富者生也

生全則富方無方而富也莫知生所在故曰無方

無方圓接性者情復性者情故無根而固未生之

前無既生之後有有與無不相離也故無方而富

唯無乃富耳此下三段皆道之宗養生脩命之元

公亦固情謹聲以嚴尊生

言當固物情嚴為防禁以尊生此

謂道之榮謂此三者順

通內固情復性也外謹聲

守中也心息相依神氣合符生可尊而道乃榮榮

生枯死桓公退再拜請若此言

也若願

管仲復於桓

公曰任之重者莫如

事萬行非

塗之畏者

莫如口

口之可畏也

期而遠者莫如年

期天日

實券故曰

通任重道遠死而後已身也唯口起蓋

出好與戎口也無疆之恤亦無疆之休年也以重

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

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通生之養養形也變而之德

養性也感物而動曰變發皆中節曰當物是故聖

人齊滋味而時動靜所以養生御正六氣之變所以

變也六氣即好惡喜怒哀樂通六氣天之正氣人之六氣必以

正順天禁止聲色之淫所以成其德邪行亾乎體違言

不存曰體無邪行靜然定生聖也欲靜則生定如此者聖也通

管子卷下 三

兩以靜之徐清安以久之徐生是靜然定生此句

拯上仁從中出義從外作仁自心生故曰中出義因事斷故曰外作通

仁內義外助於此告子亦有本之言仁故不以天

下為利義故不以天下為名若以天下為名利則非仁義也仁故

不代王不以通輔君而代之王者非仁也義故七十而致政老而不致

政貪月者耳非義也是故聖人上德而下功守道而賤物謂物

名利之事道德當身故不以物惑身苟有道德名是利之物緣或共是

其身在草茅之中而無憚意道結為量南而聽天何懼之有

下而無躋色神品儻來何曠之有如此而後可以為天下王

所以謂德者不動而疾

德必冥通故而不動而疾

不相告而知

不出戶牖不為而成無不為而不召而至是德也

以知天下相應同氣相求如故天不動四時云下而萬物化

此者可謂至德也云下故萬物化云運動然四時君不動政令陳下而

萬功成君亦常無為故曰不動然政心不動使則

肢耳目而萬物情耳目自心使萬物莫不得其情

也寡交多親謂之知人以其知人故能寡事成功

謂之知用以其知用故能聞一言以貫萬物謂之

知道以其知道故能多言而不當不如其寡也

故曰物不以多言為賢博學而不自反必有邪博學而不

反修於其身心受孝弟者仁之祖也仁從孝弟生

忠信者交之慶也有忠信之心故內不考孝弟不

仁外不正忠信友言不澤其四經而誦學者是凶其

身者也四經謂詩書禮樂既無孝弟忠信空使四

桓公明日弋在廩廩所以盛去粟也管仲隰

朋朝公望二子弛弓脫鈇鈇所以而迎之曰今夫

為鶴春北而秋南而不失其時夫唯有羽翼以道

其意於天下此今孤之不得意於天下非皆二子

之憂也

二子不能為用翼所以當憂

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

容

親治而遠有德

諫賢

鴻鵠之有翼濟大水之有舟楫也其將若君何

不

雖羽翼無益不濟也舟楫無施不聽雖謹言空設故曰其將若君何

桓公覺然遂寤

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人不患死矣如此

而近有德而遠有色則四封之內視君其猶父母
邪四方之外歸君其猶流水乎公輟射援綏而乘

自御管仲為左隲朋參乘朔月三日進二子於里

官里官謂里封也齊國之法舉賢必自里再拜頓

首曰孤之聞二子之言也耳加聰而視加明於孤

不敢獨聽之薦之先祖謂陳其所薦祖廟管仲隲朋再

拜頓首曰如君之王也君係如此此非臣之言也

君之教也此雖臣言必君用之然於是管仲與桓

公違宮高令曰无弔勿刑參宥而後老弱犯罪無即刑

之必三寬宥而後斷罪三宥而後斷三
有一曰不識二曰過候三曰特赦也聞幾而不

正市正而不布

布謂錢也即其後山

林梁澤以時

禁發而不正也

獼祭魚然後入澤祭然後入山林

草封澤時著

之歸之也譬若市人

草封澤謂澤多草可積成封可用黃鹽者也其處多鹽

故歸者譬若市人言不設禁也

通樵蘇曰草封黃海曰澤鹽自兩

事上不正故歸若市三年教人四年選賢以為長

五年始興車踐乘遂南伐楚門傳施城

施城楚城名謂附至

其北伐山戎出冬蔥與戎叔布之天下

山戎有冬蔥戎茲今

伐之故其物布天下戎叔胡豆

果三匡天子而九合諸侯

桓公外舍而不鼎饋

外舍謂出宿於外不以饋食言其饋不或也中婦

諸子謂官人盍不出從乎君將有行

中婦之子內官之饋君將

有行何不出乎官人皆出從公怒曰孰謂我有行者官人

曰賤妾聞之中婦諸子公召中婦諸子曰女焉聞

吾有行也對曰妾人聞之君外舍而不鼎饋亦有

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

女及也而言乃至焉

言我本不與汝及此謀今汝言乃能至於此所能知我謀

也吾是以謔言吾欲致諸侯而不至為之柰何

我

此言不
已不事人
事得人
事下
國政
正也
有不
疾之

諸侯之至而乃不至中婦諸子曰自志

今欲令其至如何乎

為人持接也為爾與也言妾在深宮之中未嘗

得人之布織也意者更容不審耶

官中既少織

人之布織言此者既昧於人事不當訪以軍謀蓋

事明日管仲朝公告之管仲曰此聖人之言也君

必行也

諫中婦諸子止君不行此

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

對桓公曰鮑叔之為人何如管仲對曰鮑叔君子

管子

卷十

七十三

也千乘之國不以其道予之不受也

與千乘之國下以其道

彼必雖然不可以為政其為人也好善而惡惡已

甚已弱太也言情惡惡人太甚

兄一惡終身不忘桓公曰然則

孰可管仲對曰隰朋可朋之為人好上識而下問

好上識謂奸知速大之事臣聞之以德予人者謂之仁以財予

人者謂之良以善勝人者未有能服人者也以善勝人

人亦生勝已之心故不服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若皆知之

遂於已恃不勝任而敗朋蘧莊子曰有所不聞有

所不見此言之本乎唐宗曰不痴不聾語曰太清
無魚至察無徒故為人上非以能用知也能知不
用其知也且朋之為人也居其家不忘公門唐公
門不忘其家事君不二其心亦不忘其身舉齊國
之幣握路家五十室其人不知也大仁也哉其朋
乎握持也或有舉齊國之幣持與路旁之家五十
室言其事大而且多頭此皆自自主司朋能下
干預而強知此所謂於國有所不知政合於
天地之無不容哉故曰大仁哉其明乎已公又
問曰不幸而失仲父也二三大夫者其猶能以國
寧乎管仲對曰君請雙已乎雙已謂有所驚
懼而問未止也鮑叔

牙之為人也。好直實。胥無之為人也。好善。察威之

為人也。能事孫在之為人也。善言。公曰。此四子者

其孰能一人之上也。寡人弄而臣之。則其不以國

寧何也。言四子皆有超絕之什。無人能過其對曰。

鮑叔之為人。好直而不能以國誡。不能為國以宿。

胥無之為人也。好善而不能以國上。察威之為人

能事而不能以足息。察威善於農植。貪於積。孫在

之為人。善言而不能以信默。其所陳言既見信用。

皆神能太過不能與臣聞之消息盈虛與百姓誠

信然後能以國寧為己者朋其可乎明之為人也

動必量力舉必量材言終喟然而歎曰天之生朋

以為夷吾舌也其身死舌焉得生哉言朋亦將隨已早亡不得

久理齊政故哀兼也以先管仲曰夫江黃之國近

於楚為臣死乎二國既近於楚必臣於楚君必歸之

楚而寄之以二國歸楚若寄託然則君不歸楚必

私之私之而不救也則不可救之則亂自此始矣

楚既私二國二國有難齊必不救一為不救則桓

公曰諾管仲又言曰東郭有狗噉噉卓暮欲齧我

獫狁而不使也。通左傳曰：「逐我艾獫狁，牲豕也。」今夫

易牙子之不能愛，將安能愛？君若必去之，公曰：「諾。」

東郭之狗，管易牙言其人殘忍，同於狗，其取謂以木也。狗，收聲，為義，中同家也。言易牙終無止國欲

宗此不當使必項去之也。管子又言曰：「北郭有狗，嗷嗷旦暮欲

噬我，獫狁而不使也。今夫鑿刀其身之不愛，焉能愛

君？君必去之。公曰：「諾。」管子又言曰：「西郭有狗，嗷嗷

旦暮欲噬我，獫狁而不使也。今夫衛公子開方去其

千乘之太子，而臣重君是所願也。得於君者，是將

欲過其千乘也。開方在衛當嗣君之位，今齊而事齊，則所望不只千乘也。其意必得。

齊國然後稱所望也

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。易牙官中亂。復反豎刁。利言卑辭不在側。復反衛公子開方。桓公內不量力。外不量交。而力伐四鄰。公薨。六子皆求立。易牙與衛公子內與豎刁。因共殺羣吏而立公子無虧。故公死七日不斂。九月不葬。孝公犇宋。宋襄公率諸侯以伐齊。戰于靡。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。

地圖卷二十七

短語一

（師）地圖參憲制分三篇皆推書談一節深一節
文亦一篇精一篇義相比合故應參看

（師）地圖即孟氏所謂地利也兵法先得地者勝
又陰陽變化皆因地設奇神矣孟氏以城池當
之太淺此但言地形亦淺其十三篇乎

凡兵主者必先審知地圖輻輳之險謂路形若棧

（師）東南有輻輳車之水其水深涉名山通谷經川

（師）道是也

謂常川也陵陸丘阜之所在直草林木蒲葦之所

謂其草深茂道里之遠近城郭之大小名邑

困殖之地因謂其地境不可種藝必盡知之

皆兵主所當知地形之出入相錯者盡歲之歲謂地也然後

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麁器之功苦盡知之此乃

知形者也形謂兵之形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謂

能三者合故謂之參具故將出令發士期有日數矣宿定所

管子權

卷十

七

四十一

征伐之國

富猶先也

使羣臣大吏父兄便辟左右不能

議成敗人主之任也

李之成敗明王獨斷

於心故其臣不能議論功勞

行賞罰不敢蔽賢

不敢蔽賢能

有私行用貨財供給軍

之求索

言相室或用私財供軍所求若實異李牧之為也

通私行屬蔽賢

向如私財安得宰相皆素封家賈人子乎所謂供

給蕭何守關中之謂也漢以得得走以亡亡使百

吏肅敬不敢解怠行邪以待君之令相室之任也

繕器械選練士為教服

設教令使士戰行

連什伍

使其什伍各相

鈞連有徧知天下審御機數此兵主之事也

通棟

君相為參具是兵主之本而以偏知天下合入地

圖

參患第二十八

太強亦有患太弱亦有患必參評強弱之中自致於無患也

短語二

①評參患談兵處佳言欵珠屑玉贈矣後人著參權家十三篇外漢士奉之帳秘矣

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

皇故上殺不辜則道正者不安上失有罪則行邪

者不變道正者不安則才能之人去亡行邪者不

變則羣臣朋黨才能之人去亡則宜有外難能士去亡

必構鄰未伐羣臣朋黨則宜有內亂羣臣朋黨則

故有外難也故曰猛毅者伐懦弱者殺也君之所

以卑尊國之所以安危者莫要於兵故誅暴國必

以兵禁辟民必以刑然則兵者外以誅暴內以禁

邪故兵者尊主安國之經也不可廢也若夫世主

刑不然外不以兵而欲誅暴則地必虧矣無兵誅暴暴必

內侵故內不以刑而欲禁邪則國必亂矣

上侵故故凡用兵之計三驚當一至武能驚敵使

因亂懼如者三可當三至當一軍師之三至可三軍

當一戰軍之三用可略計師兵力之費如此軍

與之需幾何空不復矣善師者慮勝而動計日而

捷故一期之師十年之蓄積師行一期餘盡一

戰之費累代之功盡盡累代之功今交刃接兵而

後利之則戰之自勝者也交刃接兵必卒喪刃折

先已攻城圍邑主人易子而食之析骸而爨之則

攻之自拔者也

主人食子鬻散攻者必智窮力竭財殫士喪城雖未攻先已自拔凡

此皆肅主之師非善計者通善勝者不戰善攻者不困兵交而

後利敵雖敗我已傷矣守困而後下城雖拔我先

自敗矣荆棘處生日費千金攻堅則輒此之謂也

故曰計未定而兵則戰之自敗攻自毀也是以聖

人小征而大匡不失天時不空地利用日維夢其

數不出於計

小征謂誅暴國大匡謂正天下既介天時又得地利用古口養吉夢其數

從何而生皆出於計謀也故計必先定而兵出於竟計未定而

兵出於竟則戰之自敗攻之自毀者也得衆而不

得其心則與獨行者同實

不獨其心則其心已至兵故與獨行者同實也

兵

不完利與無操者同實甲不堅密與伐者同實

無甲單衣者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鍔者同實將徒

人與伐者同實

伐人謂無兵甲者伐單人也人雖衆無兵甲則與單人同也

通以

不教之士戰所謂白徒烏合不知兵與無兵同短

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

主故曰器隘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舜漢初六經未表

誼錯皆管氏紹祖之臣子餘食之宗人故一器成

往夫具而天下無戰心一器謂師之器其器既成

敢生也二器成驚夫具而天下無守城一器謂軍

與戰也三器成游兵具而天下無

既成驚敵之夫又具則聚衆三器謂一國之器其器既成游務之

夫又具則天下之衆懼而自散也通器即

兵也變為奇耳成兵成勝也借一者義不還踵句

或之踏水月頓之鳴鏑往夫也席再勝者先聲奪

人夫差之入郢白起之燒陵驚夫也三勝者六德
可來左車之檄燕陸生之招粵將夫也又桓公石
陵之次張儀六國之衡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

⑤制分于參患其言兵則內矣此中權鈐術也
決勝於帷幄折衝於朝廷然乎要所談亦多矣

子中厄言然而造語精奇矣短語政如短兵非以正合政以奇勝

凡兵之所以先爭

謂欲用兵所當先而爭為首謂下事聖人賢士不

為愛尊爵

有聖人賢士則以尊爵加之而不愛惜也

道術知能不為愛

官職

有道術智能則以官職加之

巧伎勇力不為愛重祿聰明

耳目不為愛金財故伯夷叔齊非死之日而後

有名也其前行多修養

由前行多修養故死後有名通備夷齊之

名引武王之勝武王非於甲子之朝而後有勝也

其前政多善矣

由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

當知之有五百里者今既舉衆而征己國與敵國音

偏知千里築堵之牆十人之聚自五間之。候之假

令築一堵之牆或十人聚作主者猶曰大征徧知

五候之况或事之大可以不知徧知哉。

天下大征謂以天下之衆有所征伐天下一間之。

散金財用聰明也。夫動衆當令主者日一間候之

賞或用聰明度其不虞也。通散金財為間政以用聰明徧知天

下審御機數七法篇與此同故善用兵者無溝壘

而有耳目。溝壘防禦小兵不呼傲不苛聚不妄行

不强進呼傲則敵人戒通卧鼓却技潛師襲人苟

聚則衆不用

無事徒聚衆不用若用曲之偽降也

通苟聚兵無制

野戰不陣或陣而譁妄行則羣卒困**通**不量力而

進必勝而會強進則銳士挫**通**知難不退逐利不

止故允用兵者攻堅則動**通**既堅則動而難入**乘**

瑕則神

瑕謂虛也所乘既動則動而難入

徒今能者則以乘瑕則堅者瑕**通**以士卒脆弱

故**通**攻堅則我用于攻而敵如處女是使敵瑕亦

堅也乘瑕則敵失其守而我乘破竹絲欸之堅而

瑕矣孫子三駟之法故堅其堅者瑕其瑕者**通**謂強

通。從。實。上。可。

堅弱卒屠牛垣朝解九牛而刀可以莫錢莫也

刃游間也。

刀游理間故天道不行屈不足

用兵天

道者及天道之不足從人事荒亂以十破百救國人事既荒

且亂故十器備不行以半擊倍行故此雖半不可以

擊彼故軍爭者不行於完城池行謂先規行之也欲

池彼則知有遁者不行於無君規彼無君亦攻

無君非以權勝直幸之侮耳故禮不伐喪攻堅不

可故不行完城池乘敗不可故不行無君游其間

別有術焉故莫知其將至也。既不知其將至

管子權卷十

十一 四十五

趙。按。按。中
上。國。意。以。非
古。時。不。為。句

而不可圍莫知其將去也。

不可圍者必潛而近故
不如其將去焚幕有鳥

比去而不可止。通不可圍不可止而對即善攻不

知守善守不知攻敵人雖衆不能止

去既不可止
雖衆何能止

待治者所道富也。治而未必富也。

有所待而治其
道當然未必能

富必知富之事。然後能富。富者所道由也。強也而

富未必強也。

富者其道富強
而未必能強也

必知以之數。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。是故治國有器。富國有事。強國有數。

唐國有理制天下有分

君臣上第三十

短語四

①君臣散言治體頗有至論起名法之上根道
德之意但不成體局氣索理支

②交論君臣共治而君又統臣主治者也蕩中
徃徃注意歸重焉有本之論歲亦甚平正頗答
道術不為名法家察數刻核苛言書中政言之
可攬采者文雖不甚古亦傑勁典制順不比濫

切不入急當在荀韓之上也可謂一篇文字中

間一二段脈絡稍不照屬戰國子書多如此者

為人君者修官上之道而不言其中

君在衆官之上臣修此官

上之道而已至於官中之事則有司存非所言也

為人臣者比官中之事

而不言其外

比謂按次之也言官外則為越職

君道不明則受今

者疑權度不一則修義者惑民有疑惑豫之心

而上不能匡則百姓之與間

間謂離散不通也人有疑君不能正故

其所與為多猶易表而今之止也

揭舉也表謂以木為標在所告

示也既使衆於表又令止之是

示不一也故以說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

也謂律本

道而立法能上盡言於主下致力於民而足以修

義從令者忠臣也上惠其道下效其業上下相希

言相希唯若望參表則邪者可知也

所以參驗曲

直

吏嗇夫任事

吏嗇夫謂檢束羣吏之官也若督郵之比也

人嗇夫任教

人嗇夫亦謂檢束百姓之官

教在百姓論在不撓

謂百姓有不撓從教論其罪

以行私

賞在信誠體之以君臣其誠也以守戰

既賞信罰必君臣合體莫不至誠

如此則人嗇夫

管子權

卷十

十九

管子

之事究矣吏嗇夫盡有訾程事律訾也程唯也

律而論法辟衡權斗斛文刻不以私論而以事為

正辟刑也大勅言據文而舉勅謂論法刑如此則

吏嗇夫之事究矣人嗇夫成教吏嗇夫成律之後

則雖有救愆忠信者不得善也人嗇夫之教既成則人皆忠信故無

有獨得而戲豫怠傲者不得欺也吏嗇夫之律既成則人皆懼法不

敢為非敢為非雖有豫如此則人君之事究矣是故為人

君者出其業謂因人務乘其事謂乘吏嗇而稽之

以度又以國之法有善者賞之以列爵之尊由地

之厚而民不慕也

善自應賞故不
善者不改橫法

有過者

廢亾之辱僇死之刑而民不疾也

過自應罰故
人不敢疾也

生不違而民莫遺其親者

或罰而殺之或賞而生
之皆不違其理則人知

德之有常不輕為去
然改人不遺其親也

此唯上有明法而下有常

事也

天有常象

無象著明
不改其貞地有常形

山澤通氣
不改其勢

人有常

禮

君子其儀不多
臣一設而不更

此謂三常兼而一之

人君之道也

人君無官兼統衆
官故曰兼而一之

分而職之

各有
同存人

臣之事也君失其道無以有其國臣失其事無以

有其位然則上之畜下不妄而下之事上不虛矣
上之畜下不妄則所出法制度者明也下之事上
不虛則循義從令者審也上明下審上下同德代
相序也代更也謂上則君不失其威下不曠其產
而莫相德也君以威覆下下以產供是以上之人
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原則上下體上下
其體其體而外內別也民性因而三族制也三族謂農
商工也言

因上下有體內外有別夫為人君者廢德於人

也君者以爲人臣者仰生於上者也君而仰生爲人

上者量功而食之以足量其功之多少制祿爲人

臣者受任而處之以教受任者必設教布政有均民足於

產則國家豐矣以勞受祿則民不幸生有勞者必得祿人則

致死以立功不刑罰不頗則下無怨心名正分明

則民不惑於道刑名職分明則道也者上之所以

導民也是故道德出於君德從君出制令傳於相令因相傳

事業程於官官各以其事百姓之力也齊令而動

管子卷十

者也。齊視也。視令而動則所舉不妄。

是故君人也者無覺如其言。君以言制下無言則下無所稟令故言最

也。貴人臣也者無愛如其力。臣則力事君故言下其力最可愛也。

力上。君言下於臣臣力上於君也。而臣主之道畢矣。是故主畫

之相守之。畫謂分別其所從事君既其事相別其守而行之也。相畫之官守

之官畫之。民役之。官既畫之人則其力以行其事則又有符節印

璽典法筭籍以相揆也。符節印璽所以示其信也典法筭籍所以示其制也

凡此可以考其真偽定此明公道而滅姦偽之術

也。論材量能謀德而舉之。謀知其德然後舉用之。然上之道也。

專意一心守職而不勞

不以職事為勞苦

下之事也為人

君者下及官中之事則有司不任

下及官中之事則君奪臣職故

有司不任也

為人臣者上共專於上則人主失威

臣當上供

從君之命令乃專上之權故主失威過共者侵分上柄圍如兩君專

者攬奪上勢有重無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

謂用下明上之人明

其道下之人守其職上下之分不同任而復合為

一體

君為元首臣為一體是故知善人君也

知善則謀慮深遠故

可以為人君也身善人役也。身善則材能可任故為人役也君身善則不

公矣。君身善則智淺故不公人也人君不公常惠於賞而不忍

於刑。不公則不識理之正故惠賞而不忍刑也是國無法也。治國無法

則民朋黨而下比飾巧以成其私法制有常則民

不散而上合竭情以納其忠是以不言智饒而順

事治國患解大臣之任也不言於聰明而善人察

姦偽誅視聽者衆也是以為人君者坐萬物之原

而官諸生之職者也。謂校諸生之官而任之以選職也生謂知學之士也選

賢論材而待之以法舉而得其人坐而收其福不

可勝收也

故得人則福多官不勝任奔走而奉其收

事不可勝救也

故不勝任則敗廢而國未嘗乏於勝

任之士上之明遠不足以知之是以明君審知勝

任之臣者也故曰主道得賢材遂百姓治治亂在

主而已矣故曰主身者正德之本也官治者耳目

之制也

官稟君命而後行若耳目待上制而後用故曰官者耳目之制

身立而民

化德正而官治治官化民其要在上是故君子不

或於民

立身正德而已

是以上及下之事謂之矯

及猶預也矯也

也上預下事則偽有餘而實不足也

下及上之事謂之勝

下預上事則威權務

也君故為上而矯悖也為下而勝逆也國家有悖逆
反逆之行逆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執執矣有道之君者善明設
法而不以私防者也而無道之君既已設法則舍
法而行私者也為人上者釋法而行私則為人臣
者援私以為公公道不違則是私道不違者也臣
所以為公者乃是私也名曰行公道而託其私焉
不違公道便是不違私道也
既久而不知姦心得無積乎既久行私而不知則
是姦心之積也故言

其心豈復無積乎？姦心之積也。其大者有侵侮，上之

其小者有比周內爭之亂。此其所以然者，由主志

不立而國無常法也。主德不立，則婦人能食其意。

君意委曲隨於女，而君食之。口故曰婦人兼食其意。國無常法，則大臣

侵其勢，大臣假於女之能以規主情。因也。因女

以規度主婦人嬖寵假於男之知，以授外權。婦人

名之嬖寵，又因大臣之智以於是乎外夫人而危

太子。故夫人既隆，又於太子見危。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

軌而行矣下有五橫以揆其官則有司不敢離法

而使矣橫謂紀察之官得入人罪者也五官各有其橫曰五橫朝有定度衡

儀以尊主位正倚衣服繢纒盡有法度每纒古則君

體法而立矣體備依也君據法而出令有司奉命而行

事百姓順上而成俗著久而為常青明而且久積而為常也

犯俗離教者衆共姦之衆以離教為姦而罪之也則為上者佚

矣天子出令於天下諸侯受令於天子大夫受令

於君子受令於父母下聽其上弟聽其兄此至順

矣。衡石一稱，斗斛一量，丈尺一緯，制

所謂同制也。衡，古

惟字惟節律度量也。謂大尺各有惟限也。

戈兵一度，書同名，車同軌，此

至正也。從順獨逆，從正獨辟，此猶夜有求而得火

也。

衆皆從順而有獨逆者，衆皆從正而有獨辟者，必為順正者所伏也。

姦偽之人無

所伏矣。此先王之所以一民心也。是故天子有善

讓德於天，諸侯有善廢之於天子。

諸侯有善讓於天子而廢也。

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。

道法以讓為主。是故歲一

言者，君也。

謂正歲之懸象布之懸象。

朝時省者，相也。月稽者，官也。務

四支之力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令大夫比官中

之事不言其外而相為常具以給之其論衆官相

總要者相無常官所以官謀士量實義美臣請所

疑士事也官各謀其職事也又當量實宜其而君

發其明府之法瑞以稽之府謂百吏所居之官曹

明府之法瑞君所與臣為信者珪三階之上南

面而受君之必合其瑞以考之也三階通王制謂以歲之

成質于天子是受要也是以上有餘日

上

而官勝其任

各理其職任時令不淫而百姓

而百姓

給其

敬而唯此上有法制下有分職也

道者誠人之姓也非在人也

姓生也言道立人之所從出故非

在而聖王明君善知而道之者也

道猶言也聖王善知道理故言

而相通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為人君者執要而

待之則下雖有姦偽之心不敢殺也

不敢夫道者

虛設

道無形而善

其人在則通其人亡則塞者也

非茲是無以理人非茲是無以生財謂其並是民治

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故君一國者其道

君之也道可為君一國王天下者其道王之也道可王

下大王天下小君一國其道臨之也其滿足以臨

是以其所欲者能得諸民君之所法其所惡者

能除諸民君之所惡亦所欲者能得諸民故賢材

遂所惡者能除諸民故姦偽省如治之於金陶之

於埴劑在工也廢益之而君若

金益之由工也

是故將與之惠厚不能供

謂欲與人雖有惠將效厚之意財不能供

之嚴威不能振

謂欲使人不能致其理然而嚴威不能振起也

嚴威不

能振惠厚不能供聲實有閒也

或有聲無實或有實無聲聲實閒也

故不供不與也

有善者不留其賞故民不私其利

善必得實私利

何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

則有一尺則苗從下生上引一尺澤下降苗上引猶若思下流人心上就也

是以官人

不家事人不事獨立而無稽者人主之位也

君者與人

過之宰而不自官授人之事而不自事獨立於無先

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愚一方昭莫之發故愚

合而聽之則聖合而聽之則聖躬堯之言賢聖不能易故聖也

雖有湯武之德復合於市人之言是以明君順人

心安情性而發於衆心之所聚聚謂同是以令出

而不稽稽留刑設而不用人不犯法故先王善與

民為一體以百姓心為與民為一體則是以國守

國以民守民也一明同一意然則民不便為非矣

並人同一心

為非則失雖有明君首步之外聽而不聞所聞亦有

閒之堵牆窺而不見也所窺亦有而名為明君者

善用其臣臣善納其忠也君能善用臣能善納則

見耳目不墮信以繼信善以傳善君信而臣信則

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蓋若任之以事任人

必擇其可否君之賢人之臣其主也蓋知短長與

身力之所不至謂知君之及若量能而授官

夫授人官者亦擇其可上以由下而下

否臣之擇事亦猶是也

以此事上

擇其可事也

上下交期於正

自有正則臣求

不正其

則百姓男女皆與治焉

自為淫僻也