

管子卷第八

中匡第十九

管子會國用三分二在貨客其一在國管仲復之
公曰吾子猶如是乎西鄰賓客入者說出者
天下入者不說出者不與并名滿天下壤可以為粟木
可以為貨粟盡則有主貨散則有聚君人者名之為貴
以安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測刑罰以石子甲兵於是死
罪不殺刑罪不割鞭以甲兵墮死罪以犀甲一戟刑罰
以脅盾一戟過罰以全軍無所計而訟者成以束矢公



曰甲兵既足矣吾欲誅大國之不道者可乎對曰愛四
封之內而後可以惡竟外之不善者則安鄉大夫之家
而後可以危救敵之國也而後可以誅大國之
不道者舉國皆長而後可以廢世法鄙賤之民是故先王
必有道也而後必有發也必有利也而後必有害也
桓公曰昔者王天下者必以三王為
法度不識其故何也
者禹平治天下及桀而亂
之湯放桀以定天下及紂而亂之武王
伐紂以定天下
之代不道也自古至今未有改
之君何好

與實而不計失諸侯計則而
不計失百姓計親而
不計見棄者之獨足以用而
有者亡矣古之隴
國家唯社稷者非故且為之也
必有樂焉不知其陷
於惡也桓公謂管仲曰請教仲父
其桓公管仲父而將
飲之掘新井而柴焉十日齋戒
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不告
其故何
飲仲父寡人自以為脩矣仲父不
告寡人而出其故何
也鮑叔懸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堂公曰
寡人齋戒十日而飲仲父不告

寡人而出未知其故也對曰聞之沉於樂者治於憂厚
 於味者油於行慢於朝者緩於政害於國家者危於社
 稷臣之敢出也公趨下堂曰寡人非敢自為修也仲
 父年長雖寡人亦衰矣吾頃聞而安之矣對曰臣聞
 壯者無懼老者無偷順之者無怨者有三王失
 之非一朝之卒其木也公曰善請
 禮曰善遂明且管仲曰夫魯有初國君之信對
 曰善遂之輔也公曰善請
 問曰安始而可也公曰善遂之信公曰善請
 公曰善遂之信公曰善請
 公曰善遂之信公曰善請

身中六日謂之曰善遂舉賢入城愛百姓外存亡
 國絕世起諸侯清殺斂輕刑罰為國之大禮也法
 行而不可用廉而不放有節見而不凌苑囿困帶皆法
 度不亡往行不來而此濟世矣此為天下也

小匡第二十一

桓公自莒也及于齊使鮑叔牙為宰鮑叔牙辭曰臣君之庸
 臣也君有知惠於其臣使臣不得求則足君之賜也若
 必以國家之務置臣之所能也其惟管仲矣管子臣之所不
 知也管子之官事也管子臣之所不知也管子臣之所不
 知也管子臣之所不知也管子臣之所不知也管子臣之所不
 知也管子臣之所不知也管子臣之所不知也管子臣之所不
 知也管子臣之所不知也管子臣之所不知也管子臣之所不

臣不如也介冑執持立於軍門使百姓皆加勇臣不知也夫管仲民之父母也將欲治其子不可無其父母公曰管夷吾親射寡人中納始於死今乃用之可乎鮑叔曰彼為其君動也君若棄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汝知吾將用之必不吾予也鮑叔曰君詔使者曰魯無君有寡公之臣在君之國而用之則殺於君盡魯自若也若日能也夫夷吾之才必將致魯之政夷吾受之則魯國受其害矣夫夷吾不受彼知其將死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

心也其心其心人知其心也對曰非為君也為先君與社稷之故也夫彼將用其政也管仲者天下之賢人也使鮑叔行成也夫夷吾受之魯人為殺公子糾又曰管仲也也則受而用之也魯君許諾施伯謂魯侯曰勿予非殺之也將用其政也管仲者天下之賢人也大器也在他國楚得晉人天下在晉則晉得意於天下在狄在狄得晉於天下今齊求而得之則必長為國憂君何不殺而受之其政魯君曰諾將殺管仲鮑叔進曰彼之將用其政也夫夷吾受之魯人為殺公子糾得之以衛以國為群臣修魯也魯不生得是君與寡君

之賊比也非弊邑之君所謂也使臣不能受命于魯君
乃不殺遂生束縛而押以于齊鮑叔受而哭之二舉施
伯從而笑之謂大夫曰管仲必不死夫鮑叔之忍不僂
賢入其智稱賢以自成也鮑叔曰相公子小白先入得
國管仲乃易心奉公子糾後入與魚目以戰使魚目收功足以
得天與夫夫其入事一也今魯懼殺公子糾乃易心因管
仲以于齊鮑叔知無後事必將勤管仲以勞其君顧以
顯其功衆必予之有德力死之功猶尚可加也顯生之
功將何如是昭德以貳君也鮑叔之知不是失也至於
堂阜之上鮑叔被而浴之三桓公親迎之郊管仲請纓

插柱使人操斧而之其後公辭斧三然退之自垂纓下
衽寡人將見管仲再拜稽首曰應公之死殺之黃泉死且
不朽公遂瑱歸禮之於廟三酌而間為政焉曰昔先君
襄公自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
而戎士凍饑戎馬待游車之弊戎士待陳妾之餘倡優
侏儒在前而賢士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
其名合群國比較民之有道者設象以為民紀式美以

相應比綴以書原本窮末勸之以慶賞糾之以刑罰糞
除其顛危賜予以鎮撫之以為民終始公曰為之柰何
管子對曰昔者聖王之治其民也參其國而伍其鄙定
民之居成民之事以為民紀謹用其六秉如是而民情
可得而百姓可御矣桓公曰六秉者何也管子曰殺生
貴賤貧富此六秉也桓公曰參國柰何管子對曰制國
以國二十一鄉商工之鄉士農之鄉十五公帥十一鄉
高子帥五鄉國子帥五鄉參國故為三軍公立三官之
臣市立三鄉工立二族澤立一原山立三衡制五家為
軌軌有長十軌為里里有司四里為連連有長十連為

鄉鄉有良人五鄉一帥桓公曰五鄙柰何管子對曰制
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
政聽屬文政听鄉各保而聽毋有滯決者桓公曰定民
之居成民之事柰何管子對曰士農工商四民者國之
石民也不可使離處雜處則其言訖其事亂是故聖王
之處士必於間燕處農必就田植處工必就官府處商
必就市井今天士群萃而州處間燕則父與父言義子
與子言孝其事君者言敬長者言愛幼者言弟且暮從
事於此以教其子弟少而習焉其心安焉不見異物而

遷焉是故其父兄之教不肅而成其子弟之學不勞而
能夫是故士之子常為士令夫農群萃而州處審其四
時權節具備其械器用比耒耜穀及及與擊棠除田以
待時乃耕深耕均種疾獲先而芸耨以待時雨時雨既
至披其楛刈耨耨以日暮從事於田墾稅衣就功別苗
某列趾漱齒其數中蒲身服袷禱活體念足其長膚盡
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慮其秀材
之能為士者則足賴也故以耕則多粟以仕則多賢是

以聖王敬畏戚農有司見之而不以罪其告五有司已
於事而竣今夫工群萃而州處相良材審其四時辨其
功苦權節其用論比計制斷器尚完利相語以事相示
以巧相陳以功相高以知事日暮從事於此以教其子
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
為工今夫商群萃而州處觀凶飢塞國變察其四時而
監其鄉之貨以知其市之賈負任擔荷服牛輅馬以周
四方料多少計貴賤以其所有易其所無買賤鬻貴
是以羽旌不求而至竹箭有餘於國竒怪時來珍異物

聚日暮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
其父兄之教不誦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稼矣正旅舊則
民不惰山澤者以其時至則民不苟陵陸丘井田疇均
則民不惑無在事農時則百姓富彊雖不勞則牛馬育
桓公又問曰寡人欲修政以下其民於天下其可乎管子
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齊家族使相連以事
相及以祿則民相親矣故舊罪非修舊宗立無後則民殖

矣省刑罰薄稅歛則民富矣大鄉建賢士於使教國則民
有禮矣出令不改則民正矣此愛民之道也公曰民富
而以親則使而可之乎管子對曰舉財長工以止民用
陳力尚賢以勸民之加刑無苛以濟百姓行之無私則
足以容眾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安公曰安之奈何管子對曰
脩舊法擇其善者舉而嚴用之慈於民子無財寬政役
敬百姓則國富而民安矣公曰民安矣其可乎管仲對
曰未可若欲正卒伍脩甲兵則大國亦將正卒伍脩

甲兵若有征之事則小國諸侯之臣有守閭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為柰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尹君鄉有行伍卒長則其制令且以田獵因以賞罰則百姓通於軍事矣桓公曰善於是乎管子乃制五家以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五鄉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人率之五鄉一師故萬人一軍五鄉之帥率之二三軍故有中軍之鼓有高子之鼓有國子之鼓春以田曰蒐振旅秋以田曰狝治兵是故卒伍政定於里軍旅政定於郊內教既成令不得近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嗔相恤禍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足以相識目以相見歡欣足以相死是故以守則固以戰則勝君有此教士三萬人以橫行於天下誅無道以定周室天下大國之君莫之能圍也

正月之朝鄉長復事公親問焉曰於子之鄉有居處為
義好學聰明質仁慈孝於父母長弟聞於鄉里者有則
以告有而不告謂之蔽賢其罪五有司已於事而竣公
又問焉曰於子之鄉有拳勇於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於者有則以告有而不
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公令官長期
而書伐以告且令選官之賢者而復之曰有人居我官

有功休德維順端慤以待時使使民恭敬以勸其稱秉
言則足以補官之不善政公宣其鄉里而有考驗廼召
而與之坐省相其質以參其成功成事可立而時設問
國家之患而不肉退而察問其鄉里以觀其所能而無
大過登以為上鄉之佐名之曰三選高子國子退而脩
鄉鄉退而脩連連退而脩里里退而脩軌軌退而脩家
是故匹夫有善故可得而舉也匹夫有不善故可得而
誅也政既成鄉不起長朝不越爵罷士無佐罷女無家
士三出妻遂於境外女三出嫁入於春穀是故民皆勉
為善士與其為善於鄉不如為善於里與其為善於里

不如為善於家是故士莫敢言一朝之便皆有終歲之計莫敢以終歲為議皆有終身之功

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為義好學聽明其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於股肱之力秀出于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孝於父母

不長弟於鄉里驕躁淫暴不用法令者有則以告有而不以告者謂之下比其罪五有司已事而竣於是乎五屬大夫退而脩屬屬退而脩連連退而脩鄉鄉退而脩卒卒退而脩邑邑退而脩家是故匹夫有善可得而舉匹夫有不善可得而誅政成國安以守則固以戰則強封內治百姓親可以出征四方立一霸王矣桓公曰卒伍定矣事已定矣吾欲從事於諸侯其可乎管子對曰未可若君今則吾既寄諸內政矣夫齊國寡甲兵吾欲輕罪而移之於甲兵公曰為之奈何管子對曰制重罪入以兵甲犀角且戰輕罪入蘭盾鞞革二戰小罪入以

金鈞公宥薄罪入以半鈞無坐抑而訟獄者正二禁之而不直則入一束矢以罰之美金以鑄戈劍矛戟試諸狗馬惡金以鑄斤斧鉏夷鋸擗試諸木主

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為外者未備也故使鮑叔牙為大諫王子城父為將弦子其為理審戚為田隱朋為行曹孫宿處楚商容處宋季以力處晉任蒯封慶無區尚處燕審友處晉又游士八千人奉之以車馬衣裘多其資糧財幣廷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嚮之諸侯以觀其上下之所

積好擇其沈亂者而先攻之

公曰外內定矣可乎管子對曰未可鄰國未吾親也公曰親之奈何管子對曰審吾疆場及其侵地正其封界毋受其貨財而美為皮弊以極朋規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管子對曰以魯為主反其侵地堂濬使海於有弊渠弥於齊者綱山於有牢桓公曰吾欲西伐何主管管子對曰以燕為主反其侵地吉臺原姑與柴里使海於有弊渠弥於宋者綱山於有牢桓公曰吾欲北伐何主管管子對曰以燕為主反其侵地柴夫吠狗使海於有弊渠弥於有

隋綱山於有半四鄰大親既反其侵地正其封疆地至南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諸侯多沈亂不服於天子於是乎桓公東救徐州分兵半存魚暴凌割越地南據宋鄭征伐楚濟汝水踰方地望汶山使貢絲於室成周及胙於隆嶽荆州諸侯莫不來邢西征攘白狄之地遂至于西河方舟設附乘梓濟河至于石尤縣車束馬踰太行與卑耳之貉拘秦夏西服流沙西虞而秦戎始從故兵一出而太功十二故東夷西戎南蠻北狄中國諸侯莫不賓服與

諸侯飾牲為載書以哲言天子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鬪兵不解鬪羽旄無弓服無矢寢武事行文道以朝天子

葵丘之會天子使大夫宰孔致胙於桓公曰余一人之命有事於文武使宰孔致胙且有後命曰以爾自卑勞實謂爾伯舅母下拜桓公乃管仲而謀管仲對曰為君不君為臣不臣亂之本也桓公曰余乘車之會三兵車之會六九合諸侯一匡天下北至於孤竹山戎穢貉拘秦夏西至於沙西虞南至於越邑梓柯虺不庾離題黑

齒荆夷之國莫違寡人之命而中國早我昔三代之受命者其異於此乎管仲對曰夫鳳凰鸞鳥不降而鷹集鳴梟豐庶神不格守龜不兆握粟而筮者屢中時雨甘露不降飄風暴雨數臻五穀不蕃六畜不育蓬蒿藜糴竊竝興夫鳳皇之文前德義後日昌昔人之受命者龍龜假河出圖雒出書地出乘黃今三祥未見一有者雖曰受命無乃失諸乎桓公懼出見客曰天威不遠顔咫尺小白承天子之命而母下拜恐顛蹶於下以告天子羞遂下拜祭受賞服大路龍旂九游渠門赤旂云子致昨於桓公而不受天下諸侯稱順焉桓公憂天下諸侯

有夫人慶父之亂而二君弑死國絕無後桓公聞之使高子存之男女不淫馬牛選具執玉以見請為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為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以封之其畜以散亡故桓公與之繫馬三百匹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弊而重其禮故使天下諸侯以渡馬大羊為幣齊以良馬報諸侯以縷帛布鹿皮四分以為幣齊以文錦虎豹皮報諸

侯之使垂橐而入墻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憂者為之憂可為謀者與之謀可為動者為之動伐譚萊而不有也諸侯稱仁焉通齊國之魚塩于東萊使關市幾而不征墻而不稅以為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楚暴於諸侯也築五鹿中牟鄴蓋與杜丘以衛諸夏之地所以示勸於中國也教之大成是故天下之於桓公遠國之民望

父母近國之民從如流水故行地茲遠得人彌眾是伺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偃五兵朝服以濟河而無怵惕焉文事勝也是故大國之君慙媿小國諸侯附比是故大國之君事如臣僕小國諸侯驩如父母夫然故大國之君不尊小國諸侯不卑是故大國之君不驕小國諸侯不懼於是列庶地以益狹地損有財以與無財周其君子不失成功周其小人不失成命夫如是居處則順出則有成功不稱動甲兵之事以遂文武之迹於天下桓公能假其群臣之謀以益其智也其相曰夷吾大夫曰

戚隰朋賓胥無鮑叔牙用此五子者何功度義光德繼
法紹於天下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下也

初桓公郊迎管子而問焉管仲辭然後對以參國伍鄙
立五鄉以崇化建五屬以厲武寄兵於政因野備器械
加兵無道諸侯以事周室桓公大說於是齋戒十日將
相管仲管仲曰芥鉞之人也幸以獲生以厲其鬻領臣
之祿也若知國政非臣之任也公子曰子大夫矣政寡
人勝任子大夫不政寡人恐崩管仲許諾再拜而奕相
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田晦夜而至禽側田莫不
見禽而後反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汗行不幸而好色而姑
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
為不可優則亡眾不敏不及事公曰善吾子就舍異日
請與吾子圖之對曰時可將與夷吾何待異日乎公曰
柰何對曰公子舉為人博聞而知禮好學而辭遜請使

游於魯以結交焉公子開方為人巧轉而兌利請使游
於衛以結交焉曹孫宿其為人也小廉而苛狀足恭而
辭結正荆之則也請使往游以結交焉遂立行三使者
而後退相三月請論百官公曰諾管仲曰升降揖讓進
退習閑辨辭之剛柔臣不如隰朋請立為大行貍草入
邑辟土聚粟多衆盡地之利臣不如甯戚請立為大司
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然而以易夷
吾夷吾不為也君若欲治國強兵則五子者存矣若欲
霸王夷吾在此桓公曰善

管子卷第九

霸形第二十二

內言五

桓公在位管仲隰朋見之有間有二鴻飛而過之桓公
嘆曰仲父今彼鴻鵠有時而南有時而北有時而往有
時而來四方而遠所欲至而至焉非唯有羽翼之故是
以能通其音於天下乎管仲隰朋不對桓公曰二子何
故不對管子對曰君有霸王之心而夷吾非霸王之臣
也是以不敢對桓公曰仲父胡為然蓋不當言寡人其
有鄉乎寡人之有仲父也猶飛鴻之有羽翼也若濟大
水有舟楫也仲父不一言教寡人寡人之有耳將安聞

道而得度哉管子對曰君若將欲霸王舉大事乎則必
從其事矣桓公變躬迂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饑而稅歛重人
甚懼死而刑政險人甚傷勞而上舉事不時公輕其稅
歛則人不憂飢緩其刑政則人不懼死舉事以時則人
不傷勞桓公曰寡人聞仲父之言此三者聞命矣不敢
擅也將薦之先君於是令百官有司削方墨筆明日皆
朝於太廟之門朝定令於百吏使稅者百一鍾孤幼不
刑澤梁時縱關譏而不征市書而不賦近者示之以忠
信遠者示者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首稱疾召
管子曰寡人有千歲之食而無百歲之壽今有疾病姑
樂乎管子諾於是令之縣鍾磬之棖陳歌舞卒瑟之樂
日殺數十牛者數旬群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
事焉宋已取杞狄夷拔邢衛矣桓公起行筍簾之間管
子從至大鍾之西桓公南面而立管仲北鄉對之大鍾
鳴桓公視管子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鍾磬之間者不如此言

脫於口而令行乎天下游鍾磬之間而無四面兵革
之憂今君之事言出於口令不得行於天下在鍾磬
之間而有四面兵革之憂此臣之所謂哀非樂也桓公
曰善於是伐鍾磬之縣併歌舞之樂宮中虛無人桓
公曰寡人已伐鍾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
不救也臣請以憂臣聞之諸侯爭於彊者勿與分於
彊今君何不定三君之處哉於是桓公曰諾因命以車
百乘卒千人以緣令封杞車百乘卒千人以夷儀封邢
車五百乘卒五百人以禁丘封衛桓公曰寡人已定三君

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
人攻宋鄭燒燬焚鄭地使城壞者不得復築也屋之
燒者不得復葺也令其人有喪雌雄居室如鳥鼠處穴
要宋田夾塞兩川使水不得東流東山之西水不得東
流水深城堦四百里而後可田也楚欲吞宋鄭而畏齊
曰思人衆兵彊能害已者必齊也於是乎楚王號令於
國中曰寡人之所明於人君者莫如桓公所賢於人臣

者莫如管仲明其君而賢其臣寡人願事誰能為我交
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
是桓公召管仲曰寡人聞之善人者人亦善之今楚王
之善寡人一甚矣寡人不善將拂於道仲父何不遂交
楚哉管子對曰不可楚人攻宋鄭燒炳燠焚鄭地使城
壞者不得復築也屋之燒者不得復葺也令人有突雌
雉居室如鳥鼠穴要宋田夾塞兩川使水不得東流東
山之曲水深城境四百里而後可田也楚欲吞宋鄭思
人衆兵彊而能害已者必齊也是欲以文克齊而以武

取宋鄭也楚取宋鄭而不止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今曰無
攻楚言與王遇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
令於遇上曰毋貽粟毋曲隄無擅廢適子母置妾以為
妻因以鄭城與宋水為請於水楚人不許遂退七十里
而舍使軍入城鄭之地三百代城焉曰自此而北至於
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
北伐孤竹還存燕公兵車之會六乘車之會二九合諸
侯反位已霸脩鍾磬而復樂管子曰此臣之所謂樂
也

霸言第二十二

內言六

霸王之形象天則地化人易代創制天下等列諸侯實
屬四海時匡天下大國小之曲國正之強國弱之輕國
重之亂國并之暴王殘之僂其罪卑其列維其民然後
王之夫豐國之謂霸兼正之國之謂王夫王者有所獨

明德共者不取也道同者不王也夫爭天下者以威易危
暴王之常也君人者有道霸王者有時國修而鄰國無
道霸王之資也夫國之存也鄰國有焉國之亡也鄰國
有焉鄰國有事鄰國得焉鄰國有事鄰國亡乎天下有
事則聖王利也國危則聖人知矣夫先王所以王者資
鄰國之不當舉也舉而不當此鄰國敵之所以得意也
夫欲用天下之權者必先布德諸侯是故先王有所取
有所與有所誦有所信然後能用天下之權夫兵幸於
權權幸於地故諸侯之得地利者權從之失地利者權
去之夫爭天下者必先爭八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天下之賢而王之均分以鈞天下之衆而臣之故貴為天子富有天下而伐不謂貪者其大計存也以天下之財利天下之人以明威之振合天下之權以遂德之行結諸侯之親以姦佞之罪邢天下之心因天下之威以廣明王之伐攻逆亂之國賞有功之勞封聖賢之德明一人之行而百姓定矣

夫先王取天下也術術乎大德哉物利之會也夫使國常無患而名利並至者神聖也國在危亡而能壽者明聖也是故先王之所師者神聖也其所賞者明聖也夫一言而壽國不聽而國亡若此者大聖之言也

夫明王之所輕者馬與主其所重者政與軍右失主不然輕與人政而重與人馬輕予人軍而重予人主重宮門之營而輕四竟之守所以削也夫權者神聖之所資也獨明者天下之利器也獨斷者微密之必營壘也此二者聖人之所則也聖人畏微而愚人畏明聖人之憎惡也內愚人之憎惡也外聖人將動必知愚人至危勿辭聖人能輔時不能違時知者善謀不如當時精時者日少而功多夫謀無主則困事無備則廢是以聖王務具其備而慎守其時以備待時以時興事時至而舉兵絕聖

而攻國破大而制利大本而小標壘近而攻遠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

夫明王為天下正理也按強助弱國暴止貪存亡定危繼絕世此天下之所載也諸侯之所與也百姓之所利也是故天下王之知蓋天下繼最一世材振四海王之佐也千乘之國得其守諸侯可得而臣天下可得而有也萬乘之國失其守國非其國也天下皆理已獨亂國非其國也諸侯皆令已獨令國非其國也鄰國皆險已獨易國非其國也此三者亡國之徵也夫國大而政小

者國從其政國小而政大者國益大大而不為者復小強而不復者故曰弱衆而不理者復寡貴而無禮者復賤重而陵節者復輕富而驕肆者復貧故親觀者觀君觀君者觀將觀備者觀野其君如明而非明也其將如賢而非賢也其人如耕者而非耕也三守既失國非其國也地大而不為命曰土滿人衆而不理命曰人滿兵威而不止命曰武滿三滿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少先舉者王後舉者亡戰國衆后舉可以霸戰國少先舉可以王夫王者之心方而不最列不讓賢賢不齒第擇衆是貪大物也是

以王之形大也夫先王之爭天下也以方心其立之也
以整齊其理之心以平易立政出令用人道施爵祿用
地道舉大事用天心是故先王之伐也伐逆不逆順伐
險不伐易伐過不伐不及四封之內以正使之諸侯之
會以權致之近而不服者以地患之遠而不聽者以刑
危之一而伐之武也服而舍之文也文武其滿德也
夫輕重強弱之形諸侯合則強孤則弱驥之材而百馬
代之驥必罷矣強最一伐而天下共之國必弱矣強國
待之也以小其失之也以恃強小國得之也以制節其
失之也以離強夫國小大有謀強弱有形服近而強遠

王國之形也合小以攻大敵國之形也以負海攻負海
中國之形也折節事強以避罪小國之形也自古以而
不止國非其國也地大而耕非其地也卿貴而不臣
非其鄉也人衆而不親非其人也夫無土而欲富者憂
無德而欲王者危施澤而求厚者孤夫上夾而下首國
小而都大者弑

主尊臣卑上威下敬令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
兩父一家兩父一家不可理也夫令不高不行不搏不
聽堯舜人君非生而理也桀紂之人非生而亂也故理

亂在上也夫霸王之所始也以人為本本理則國固則
亂之國危故上明則下敬政平則人安士教和則兵勝
敵使能則百事理親仁則上不危任賢則諸侯服霸王
之形德義勝之智謀勝之兵戰勝之地形勝之故王之
夫善用國者因大國之重以其勢小之因強國之權以
執國之弱因重國之形以其勢輕之強國衆合強以攻
弱以圖霸強國少合小以攻大以圖王強國衆而言王
勢者愚人之智也強國少而施霸者敗事之謀也夫神
聖視天下之形知動靜至今未嘗有能先作難違時易
形以立功名者無有也當作難違時易形無不敗者也

夫欲臣伐君正四海者不可以兵獨攻而取也必先定
謀慮便地形利權稱親與國視時而動王者之術也夫
先王之伐也舉之必義用之必暴相形而知可量力而
知攻攻得而知時是故先王之伐也必先戰而後攻先
攻而後取地故善攻者料衆以攻衆料食以攻食料備
以攻備以衆攻衆衆存不攻以食攻食食存不攻以備
攻備備存不攻權實而攻虛權卑而攻臆釋難而攻易
夫搏國不在數古理世不在善攻霸王不在成曲夫舉
國而夫危刑過而權倒謀易而禍反計得而強信功得
而名從權重而今行固其數也夫爭強之國必先爭謀

爭刑爭權令人主一喜一怒者謀也令國一輕一重者刑也令兵一進一退者權也故精於謀則人主之願可得而令可行也精於刑則大國之地可奪強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形知世之所謀知兵之所攻知地之所歸知令之所加矣夫兵攻所憎而利之此鄰國之所不親也權動所惡而實實歸者強擅破一國強在後世者王擅破一國強在隣國者亡

問第二十四

內言七

凡立朝廷問有本紀爵授有德則大臣興義祿予有功

則士輕死節上帥士以人之所載則上下和後事以能則人上功審刑當罪則人不易訟無亂社稷宗則人有所宗毋遺老忘親則大臣不怨舉知人急則衆不亂行此道也國有常經人知終始此霸王之術也然後問事事先大功政自小始問死事之孤其未有田宅者有乎問少壯而未勝甲兵者幾何人問死事之家其餼廩何如問國之有功大者何官之吏也問州之大夫也何里之士也今吏亦何以明之矣問刑論有常以行不可改也今其事之久留也何若問五官有度制官都其有常斷今事之稽也何待問獨夫寡婦孤寡病者幾何人也

問國之棄人何族之子弟也問鄉之良家其所牧養者
幾何人矣問邑之貧人債而食者幾何家問理園圃而食
者幾何家問鄉之貧人何族之別也問宗子之收昆弟
者以貧從昆弟者幾何家餘子仕而有田者今入幾何
人子弟以孝聞於鄉里者幾何人士之有田而不使者
幾何人吏惡何事士之有田而不耕者幾何人身何事
君臣有位而未有田者幾何人外人之來從而未有田
宅者幾何家國子弟之游於外者幾何人貧士之受貴
於大夫者幾何人官賤行書身士以家臣自代者幾何
人官承吏之無田餼而徒理事者幾何人群臣有位事

官大夫者幾何人外人來游在大夫之家者幾何人鄉
子弟力田為人率者幾何人國子弟之無上事衣食無
節率子弟不田弋獵者幾何人男女不整齊亂鄉子弟
者有乎問人之貸粟米有別券者幾何家問國之伏利
其可應人之急者幾何所也人之所害於鄉里者何物
也問士之田宅身在陳列者幾何人餘子之勝甲兵有
行伍者幾何人問男女有巧技能利備者幾何人處女
操工事者幾何人冗國所開口而食者幾何人問一民
有幾人之食也問兵車之計幾何乘也率家馬輓家車
者幾何乘處士脩行足以教人可使帥眾莅百姓者幾

何人士之急難可使者幾何人工之巧出足以利軍伍
處可以修城郭補守備者幾何入城粟軍糧其可以行
幾何年也吏之急難可使者幾何人大夫䟽器甲兵兵
車旌旗鼓鏡帷幕帥車之載幾何乘䟽藏器弓弩之張
衣夾鈇鈎弦之造戈戟之堅系其厲何若其宜脩而不脩
者故何視而造脩之官出器處器之具宜起而未起者
何待鄉師車輜造修之具其繕何若工尹伐材用毋於
三時群材乃植而造器定冬完良備用足人有餘兵詭
陳之行以慎國常時簡稽帥馬牛之肥腩其老而死者
皆舉之其就山斲材澤食薦者幾何出入死生之會幾

何若夫城郭之厚薄溝壑之淺深門閭之尊卑宜脩而
不脩者上必幾之守備之伍器物不失其具淫雨而各
有處蔽閭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為福也
失謀而敗國之危也慎謀乃保國問所以教選入者何
事問執官都者其位事幾何年矣所辟草萊有益於家
邑者幾何矣所封表以益之生利也何物也所築城郭
脩墻閉絕通道阨闕深防溝以益入之地守者何所也
所捕盜賊除人害者幾何矣

管子卷第九

管子卷第十

戒第二十六

內言九

桓公將東游問於管仲曰我游猶軸轉斛南至琅邪司馬曰亦先王之游已何謂也管仲對曰先王之游也春出原農事之不本者謂之游秋出補人之不足者謂之夕失師行而糧食其民者謂之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

管仲復於桓公曰無翼而飛者蔽也無根而固者情也無方而富者生也公亦固情謹蔽以嚴尊生此謂道之

榮桓公退再拜請若此言

管仲復於桓公曰任之重者莫如身塗之畏者莫如口
期而遠者莫如年以重任行畏塗至遠期唯君子乃能
矣桓公退再拜之曰夫子數以此言者教寡者管仲對
曰滋味動靜生之養也如惡喜怒哀樂生之變聰明當
物之德也是故聖人齊滋味而動靜御正六氣之變禁
止聲色之淫邪行仁正體遠言不存口靜然定生聖也
仁從中出義從外作仁故不以天下為利義故不以天
下為名仁故不代王義故七十而致政是故聖人上德
而下功尊道而賤物道德當身故不以物惑是故身在

草茅之中而無備意南面聽天下而無驕色如此而後
可以為天下王所以謂德不動而疾不相告而知不為
而成不召而至是德也故天不動四時云下萬物化君
不動政令陳下而萬功成心不動使四肢耳目而萬物
情寡交多親謂之知人寡交成功謂之知用聞一言以
貫萬物謂之知道多言而不當不知其寡博學而不自
反必有邪孝弟者仁之祖也忠信者文之慶也內不考
孝弟外不正忠信澤其四經而誦學者是亡其身者也
桓公明日弋盧管仲隰朋朝公望二子施弓脫鈇而迎
之曰今天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於天下非皆二子之
憂也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
重厥焉人患死而急刑焉如此而又近色而遠有德雖
鴻鵠之有羽翼濟大水之有邑也其將若君何桓公蹙
然後遁管仲曰昔先王之理人也蓋人有患勞而上使
之以時則人不患勞矣人患飢則上薄斂而人不患飢
矣人患死而上不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隄朋

參乘朔月三日進二子於里宮再拜頓首曰孤之間二
子之言也耳加聰而視加明於孤不敢獨聽之薦之先
祖管仲隄朋再拜頓首曰孤之如君之王也此非臣之
言也君之教也於是管仲與桓公盟誓為令曰老弱勿
刑參宥而友弊關機而不征市正而不布山林梁澤以
時禁發而不正也阜封澤鹽者之歸之也鹽言若市人三
年教人四年選賢以為長五年始興車踐乘遂南伐楚
門傳施城北伐山戎出爇然與戎救布之天下果三匡
天子而九合諸侯
桓公外舍而不屏饋中婦諸子謂管人盍不出從乎君

將有行宮人皆出從公怒曰孰謂我有行者宮人曰賤妾聞之中婦諸子公召中婦諸子曰女言聞吾有行也對曰妾人聞之君外舍而不晁饋非有內憂必有外患今君外舍而不晁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吾是以語女吾欲致諸侯而不至為之奈何中婦諸子曰自妾之身之不為人持接也未嘗得人之布織也意者更容不審邪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桓公曰鮑叔之為人如何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為政其為人也好善而惡惡已甚見一惡終身不忘桓公曰然則孰可管仲對曰隰朋可朋之為人好上識而下問臣聞之以德予人者謂之人以財予人者謂之良以善勝人者未有能服人者也以善養人者未有不服人者也於國有所不知政於家有所不知事必隰朋乎且朋之為人也居處不惡公門居公門不忘其家事君不二其心亦不忘其身舉齊國之幣握路家五十室其人不知也大仁也哉其朋乎公

又問曰不幸而失仲父也二三大夫者其猶能以國寧乎管仲對曰君請觀已乎鮑叔牙之為人也好直質胥無之為入也好善審戚之為人也能事孫在之為人也好善言公曰此四子者其孰能一人之上也寡人并而臣之則其不以國寧何也對曰鮑叔之為人也好直而不能以國訕質胥無之為入也好善而不能以國訕審戚之為人能事而有不能以足息孫在之為人也好善言而不能以足息臣聞之消息盈虛與百姓訕信然後能以國勿已者明其可平朋之為入也動必量力舉必量技言終喟然而嘆曰天之生朋以為夷吾子也其身死舌

焉得生哉管仲曰夫江黃之國近於楚為臣死乎君必歸楚而寄之君不歸楚必私之私之而不救也則不可救之則亂自此始矣桓公曰諾管仲又言曰東郭有狗嗥嗥旦暮欲齧我殺而不使也今天易牙子之不能愛將安愛君必去之公曰諾管子又言曰比郢有狗嗥嗥旦暮欲齧我殺而不使也今天豎刁其身之不愛焉能愛君君必去之公曰諾管子又言曰西郢有狗嗥嗥旦暮欲齧我殺而不使也今天衛公子開方去其千乘之太子而臣事君是所願也得於君者是將欲過其千乘也君必去之桓公曰諾管子遂卒卒十月隰朋亦卒桓

公去易牙堅刁衛公子方五味不至於是乎復反易牙
宮中亂復反堅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堅刁因共殺群吏而立公子無
虧故公死七日不斂九月不葬孝公葬宋宋襄公率諸
侯以伐齊戰于獻大敗齊師殺公子無虧立孝公而還
襄公立十三年桓公立十四年

地圖第二十七

短語一

凡兵主者必先審知地圖環轅之險濫車之水名山通
谷經川陵陸阜阜之所在苴草林木蒲葦之所茂道理

之遠近城郭之大小名邑廢邑困殖之地必盡知之地
形之出入相錯者畢藏之然後可以行軍襲邑舉錯知
先後不失利此地圖之常也入之衆寡士之精粗與之
功苦盡知之此乃知形者也知形不知知能知能不知
知意故主兵必參具者也主明相知將能之謂參具故
將出令發士期有日數矣宿定所征伐之國使群臣大
吏父兄便辟左右不能議成敗入主之任也論功勞行
賞罰不敢蔽賢者私行用貨財供給軍之求索使百吏
肅敬不敢解怠行邪以待君之令相室之任也繕器械
選練士為教服連什伍徧知天下審御機數此兵主之

事也

參軍第二十八

短語二

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謂懦弱此比自有失彼
此凡輕誅者殺不辜而重誅者殺有罪故上殺不辜則
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群臣朋黨不能之人去
亡則宜有外難群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暴辟民必以刑然則兵者外以誅

暴內以禁邪故兵者尊主安國之經也不可廢也若夫
世主則不然外不以兵而欲誅暴則地必虧矣內不以
刑而欲禁邪則國必亂矣故凡用之兵計三驚當一至
二至當一軍三軍當一戰故一期之師十年之蓄積殫
一戰之費累伐之功盡今夫交接兵而攻城為邑主人
易子而食之析骸而爨之則攻之自拔者也是以聖人
小征而大匡不失天時不空地利用日維憂其數不出
於計故計必先定而兵出於竟計未定而兵出於竟則
戰之自敗攻之自毀者也得衆而不得其心則與獨行
者同實兵不完利與無操者同實甲不堅密與者同實

弩不可以及遠與短兵同實射而不能中與無矢者同
實中而不能入與無鏃者同實將徒人與伐者同實短
兵待遠矢與坐而待死者同實故凡兵有大論必先論
其器論其上論其將論其主故曰器濫惡不利者以其
士予人也主不積務於兵者以其國予人也故一器成
往夫具而天下無戰心二器成驚夫具而天下無守城
三器成游夫具而天下無聚眾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
城所謂無聚眾者知眾必散故曰無聚眾

制分第二十九

短語二

凡兵之所以先爭聖人賢士不為愛尊爵道術知能不
為愛官職巧伎勇力不為愛重祿聽耳明目不為愛金
財故伯夷叔齊非於死之日而後有名也其前行多修
也武王非於甲子之朝而後勝也其前政多善矣故小
政千里徧知之築堵之墻十人之聚日五間之大征徧
知天下日一閒之散金財用聰明也故善用兵者無溝
壘而有耳目兵不呼敵不苟聚不妄行不強進呼則敵
人戒苟聚則眾不用妄行則羣卒困強進則銳士挫故
凡用兵者攻堅則軼乘瑕則神攻堅則瑕者堅故堅其堅
者毀其瑕者屠牛坦朝九牛而刀可以莫鐵則及游間也

故天道不行屈不足從人事荒亂以十破百器備不行以半擊倍故軍爭者不行於完城池有道者不行於無君故莫知其將至也至而不可圍莫知其將至也去而不可止敵人雖衆不能止待治者所道富也而治未必富也必知富之事然後能富富者能道強也而富未必強也必知強之數然後能強強者所以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勝國有理制天下有分

君臣上第三十

短語四

為人君者脩官上之道而不言其國為人臣者比官中之事而不言其外君道不明則受令者疑權度不一則修義者惑民有疑惑貳豫之心而上不能匡則百姓之與閒猶揭表而令之止也是故能象其道於國家加之於百姓而足以飾官下化者明君也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敦其業上下相希若望參表則邪者可知也

吏嗇夫任事人嗇夫任教教在百姓論在嗇夫實任信誠體之以君臣其誠也以守戰如此則人嗇夫之事究矣吏嗇夫盡有言程事律論法辟衡權升斛文劾不以

私論而以事為正如此則吏嗇夫之事究矣人嗇夫成
教吏嗇夫成律之後則雖有敦慤忠信者不得善也而
戲豫怠傲者不得敗也如此則人君之事究矣是故為
人君者因其業乘其事而稽之以度有善者賞之以列
爵之尊由地之厚而民不慕也有過者罰之以廢亡之
辰守侈死之刑而民不疾殺生不違而民莫遺其親者此
唯上有明法而下有常事也

天有常象地有常形人有常禮一設而不更此謂二常
廉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一出法制
度者明也下之事上不虛則循義從令者審也上明下
審上下同德代相序也君不失其威下不曠其產而莫
相德也是以上之人務德而下之人守節善禮成形於
上而善下通於民則百姓上歸親於主而下盡力於農
矣故曰君明相信五官肅士廉農愚商工愿則上下體
而外內別也民性因而三族制也夫為人君者歷德於
人者也為人臣者仰生於上者也為人上者量功而食
之以足為人臣者受任而處之以教布政有均則國家
豐矣夫以勞授祿則民不辜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道民也是故
道德出於君制令傳於相事業程於官百姓之力也胥
令而動者也

是故君入也者無貴如其言臣入也者無愛如其力言
下力上而臣主之道畢矣是故主畫之相守之相畫之
官守之官畫之民役之則又有符節印璽典洪筭藉以
相揆也此明公道而滅姦偽之術也論材量能說德而
舉之上之道也專意一心守職而不勞下之事為人君
者下及官中之事則有司不任為人臣者上共專於上
則人主失威是故有道之君正其德以莅民而不言制

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
任而復合為一体是故知善人君也身善人役也君身
善則不公矣人君不公常患於賞而不忍於刑是國無
法也治國無法則民朋黨而下比飾巧以成其私法制
有常則民不散而上合竭情以納其忠是以不言智能
而順事治國事解大臣之任也不言於聰明而善人舉
姦偽誅視聽者衆也是以為人君者坐萬物之原而官
諸生之職者也選賢論材而待之以法舉而得其人坐
而收其福不可勝收也官不勝任奔走而奉其敗事不

可勝救也而國未常之於勝任之士上之明適不足以知之是以明君審知勝之臣者也故曰主道得賢材遂百姓治治亂在主而已矣故曰主身者正德之本也官治者耳目之制也身立而民化德正而官治治官化民其要在上是故君子不求於民是以下及上事謂之矯下及上之事謂之勝為上而矯悖也為下而勝逆也國家有悖逆反忤之行有士主民者失其紀也

是故別交正分之謂理順理而不失謂之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行公道而託其私焉浸久而不知姦姦心得積無乎姦心之積也其大者有侵偏殺上之禍其小者有比周内爭之亂此其所以然者由主德不立而國無常法也主德不立則婦人能食其意國無常法則大臣敢侵其勢大臣假於女之能以規主情婦人嬖寵假於男之知以援外權於是乎外夫人而危太子臣亂內作以召外寇此危君之徵也

是故有道之君上有五官以救其民則衆不敢踰軌而行矣下有五橫以揆其官則有司不敢離法而使矣朝

有定度衡儀以尊位主衣服綽統盡有法度則君體法而立矣君據法而出令有司奉命而行事百姓順上而成俗著久而為常犯俗離教者眾其姦之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於兄此至順矣衡石一稱斗斛一量丈尺一綽制戈兵一度書同名車同軌此至正也從順獨逆從正獨辟此猶役有求而得火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慶之於天子大夫有善納之於君民有善本於父慶於長老此道法之所從來是治本

也是故歲一言者君也時省者相也月稽者官也務四丈之力脩耕農之業以待令者庶人也其故百姓量其力於父兄之間聽其言於君臣之義而官論其德能而待之大夫比官中之事不言其外而相常具以給之相總要者官謀士量實義美臣謀所疑而君發其明府之法瑞以稽之立三階之上南面而受要是以上有餘日而官勝其任時令不滯而百姓不給唯此上有法制下有分職也

道者誠人之姓也非在人也而聖王明君善知而道之者也是故治民有常道而生財有常法道也者萬物之

要也為人君者執要而待之則下雖有好偽之心故不敢殺也夫道者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民治財育其福歸於上是以知明之重道法而輕其國也故君一國者其道君之玉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故賢材遂所惡者能除諸民所欲者能得諸民故賢材遂所惡者能除諸民故姦偽皆如治之金陶之於埴制在工也是故將與之惠厚不能供將殺嚴威不能振嚴威不能振惠厚不能供嚴實有間也有善者不留其賞故民不

私其利有過者不宿其罰故民不疾其威威罰之制無踰於民則人歸親於上矣如天雨然澤下只是以官人不官事人不事獨立而無稽者入主之位也先王之在天下也民比之神明之德先王善牧之於民者也夫民別而聽之則愚合而聽之則聖雖有湯武之德復合於市人之言是以明君順人心安情性而發於衆心之所聚是以令出而不稽刑設而不用先王善與民為一體與民為一體則是以國守國以民守民也然則民便不為非矣雖有明君百步之外聽而不聞之堵墻窺而不見也而明為明君者君善用其臣臣善納其忠也信以

繼信善以傳善是以四海之內可得而治是以明君之
舉其下也盡知其短長知其所不能益若任之以事賢
人之臣其主也盡知短長與身力之所不至若量能而
授官上以此畜下下以此事上上下下交期於正則百姓
男女皆與治焉

管子卷第十