

管子

七之十二

漢書門			
二	五	三	八
一	九	一	八
四	册	函	號

內閣文庫	
三〇〇	函
二五三八	漢書
一四八	架册號類

內閣文庫	
番號	漢 2538
册數	4 ( 2 )
函號	300 1



A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

Kodak Gray Scale



© Kodak, 2007 TM: Kodak



腹內言

脩作齊

糾

管子卷第七

大臣第十八

淺

齊僖公生公子諸兒公子糾公子小由使鮑叔傅小白  
 鮑叔辭稱疾不出齊神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  
 之不肖也是以使賤臣傅小由也賤臣知棄矣召忽曰  
 子固辭無出吾權任子以死亡必免于鮑叔曰子如是  
 何不免之有乎管仲曰不可持社稷宗廟者不讓事不  
 廣閒將有國者未可知也子其出乎召忽曰不可吾三  
 人者之于齊國也譬之猶鼎之有足也去一焉則必不

于作於

管子

卷七

正作世

立矣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由之無母也諸兒長而  
賤事未可知也夫所以定齊國者非此二公子者將無  
已也小由之為人無小智湯而有小慮非夷吾莫容小  
由天不幸降禍加殃于齊亂雖得立事將不濟非子定  
社稷其將誰也召忽曰百歲之後吾君卜也犯吾君命  
而廢吾所立奪吾亂也雖得天下吾不生也兄與我齊  
國之政也受君令而不改奉所立而不濟是吾義也管  
仲曰夷吾之為君臣也將承君命奉社稷以持宗廟豈  
死一亂哉夷吾之所死者社稷破宗廟滅祭祀絕則夷

襄公下更有  
襄公三字  
葵下有丘  
借作皆

吾死之非此三者則夷吾生夷吾生則齊國利夷吾死  
則齊國不利鮑叔曰然則柰何管子曰子出奉令則可  
鮑叔許諾乃出奉令遂傳小白鮑叔謂管仲曰何行管  
仲曰為人臣者不盡力於君則不親信不親信則言不  
聽言不聽則社稷不定夫事君者無二心鮑叔許諾僖  
公之母弟夷仲年生公孫無知有寵於僖公衣服禮秩  
如適僖公卒以諸兒長得為君是為襄公立后紕無知  
無知怒公令連稱管至父戌葵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  
亂魯桓公夫人文姜齊女也公將如齊與夫人偕行申

俞左傳作縹

于作沆 齊下  
有侯 饗下  
有公

於作于

咸作咸

然作焉

豈下有齊

彭下有生

于作沆

屨作屨  
屨下有反誅  
屨三字

於作于

伐下有齊

軋下有時

俞諫曰不可女有家男有室無相瀆也謂之有禮公不聽遂以文姜會齊侯于濼文姜通於齊桓公聞責文姜文姜告齊侯齊侯怒饗使公子彭生棄魯侯脅之公薨於車豎曼曰賢者死忠以振疑百姓寓焉智者究理而長慮身得免焉今彭生二於君無盡言而諛行以戲我君使我君失親戚之禮命又力威吾君之禍以構二國之怨彭生其得免乎禍理屬然夫君以怒遂禍不畏惡親聞容昏生無醜也豈及彭生而能止之哉魯君若有誅必以彭生為說二月魯人告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之齊人

為殺彭生以謝于魯五月襄公由于貝丘見豕彘從逐曰公子彭生也公怒曰公子彭生安敢見射之豕人立而啼公懼墜於車下傷足亡履於徒人費不得也鞭之見血費走而出遇賊於門脅而束之費袒而示之背賊信之使費先入伏公而出闔死于門中石之紛如死于階下孟陽代君寢于床賊殺之曰非君也不類見公之足於戶下遂殺公而立公孫無知也鮑叔牙奉公子小白奔魯管夷吾易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納公子糾戰於乾管仲射桓公中鈞魯師敗績桓公踐位於是

無

管上有得

下也

劫魯使魯人殺公子糾桓公問於鮑叔曰將何以定社稷鮑叔曰管仲與召忽則社稷定矣公曰夷吾與召忽吾賊也鮑叔乃告公其故圖公曰然則可得乎鮑叔曰若亟召則可得也不亟不可得也夫魯施伯知夷吾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公曰然則夷吾將受魯之政乎其不守鮑叔對曰不受夫夷吾之不死糾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也雖知死必不受也公曰其於我也曾若是乎鮑叔對曰非為君也為先

曰作若及作反  
註作注

君也其於君不如親亂也亂之不死而况君乎君若欲定齊之社稷則亟迎之公曰恐不及奈何鮑叔曰夫施伯之為人也敏而多畏公曰先及恐註怨焉必不殺也公曰諾施伯進對魯君曰管仲有急其事不濟今在魯君其致魯之政焉若受之則齊可弱也若不受則殺之殺之以說於齊也與同怒尚賢於己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主得若不得也是君與寡人賊比也曾君問施伯施伯曰君與之臣聞齊君惕而亟驕雖得賢庸必能之用乎及齊君之能用之也管子之事濟矣夫管仲天

若上有之

之用作用之矣  
作也

彼下有及三齊  
字此者之

相之間有齊

臣死作死臣

下之大聖也今彼天下皆鄉之豈獨魯乎今若殺此鮑叔之友也鮑叔因此以作難君必不能待也不如與之魯君乃遂東縛管仲與弟管仲謂弟曰子懼乎弟忽曰何懼乎吾不蚤死將胥有所定也今既定矣今子相齊之左必令忽相之右雖然殺君而用吾身是再辱我也子為生臣忽為死臣忽也知得萬乘之政而死公子糾可謂有臣死矣子生而霸諸侯公子糾可謂有生臣矣死者成行生者成名不兩立行不虛至子其勉之死生有分矣乃行入齊境自刎而死管仲遂入君子聞之曰召忽之死也賢其生也管仲之生也賢其死也

紂作亂

于作於

或曰明年襄公逐小白小白走莒三年襄公薨公子糾踐位國人召小白鮑叔曰胡不行矣小白曰不可夫管仲知召忽強武雖國人召我我猶不得入也鮑叔曰管仲得行其智於國國可謂亂乎召忽強武豈能獨圖我哉小白曰夫雖不得行其知豈且不有焉乎召忽雖不得衆其及豈不足以圖我哉鮑叔對曰夫國之亂也知人不得作內事朋友不能相合摻而國乃可圖也乃命車駕鮑叔御小白乘而出于莒小白曰夫二人者奉君令吾不可以試也乃將下鮑叔覆其足曰事之濟也在此時事若不濟老臣死之公子猶之免也乃行至於邑郊

管子

卷二

五

無文從死鮑叔而言之字

於作于

鮑叔令車二十乘先十乘後鮑叔乃告小白曰夫國之疑二三子莫忍老臣事之未濟也老臣是以塞道鮑叔乃誓曰事之濟也聽我今事之不濟也免公其從於鮑叔而言子者為上死者為下吾以五乘之實距路鮑叔乃為前驅遂入國逐公子糾管仲射小白中鈞管仲與公子糾召忽遂走魯桓公踐位魯伐齊納公子糾而不能桓公二年踐位召管仲管仲至公問曰社稷可定乎管仲對曰君霸王社稷定君不霸王社稷不定公曰吾不敢至於此其大也定社稷而已管仲又請君曰不能管仲辭於君曰君免臣於死臣之幸也然臣之不死糾

也下有焉欲定社稷也社稷不定臣孫齊國之政而亦死亂也廿一字

上公作船

也臣不敢乃走出至門公召管仲管仲反公汗出曰勿已其勉霸乎管仲拜稽首而起曰今日君成霸臣貪承命趨立於相位乃令五官行事異日公告管仲曰欲以諸侯之間無事也小修兵革管仲曰不可百姓病公先與百姓而藏其兵與其厚於兵不如厚於人齊國之社稷未定公未始於人而始於兵外不親於諸侯而內不親於民公曰諾政未能有行也二年桓公弒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公而懼公公怒出之宋受而嫁之蔡侯明年公怒告管仲欲伐宋管仲曰不可臣聞內

管子

卷七

六

管仲曰下有言  
君惕也皆多  
誨姑少居也  
自及也飽叔早  
七字飽叔曰作  
管仲曰

政不脩外舉事不濟公不聽果伐宋諸侯興兵而救宋  
大敗齊師公怒歸生曰管仲曰請脩兵革吾士不練吾兵  
不實諸侯故敢救吾雖內脩兵革管仲曰不可齊國危  
矣內奪民用士勸於勇外亂之本也外犯諸侯民多怨  
也為義之士不入齊國安得無危鮑叔曰公必用夷吾  
之言公不聽乃令四封之內脩兵關市之征侈之公乃  
遂用以勇授祿鮑叔謂管仲曰異日者公許子霸今國  
彌亂子將何如管仲曰比其自及也國無闕亡乎鮑叔  
曰未也國中之政夷吾尚微為焉亂乎尚可以待外諸  
侯之佐既無有吾二人者未有敢犯我者明年朝之爭

仲下有曰

祿相刺裝領而刎頸者不絕鮑叔謂管仲曰國死者眾矣  
毋乃害乎管仲曰安得已然此皆其貪民也夷吾之所  
患者諸侯之為義者莫肯入齊齊之為義者莫肯仕此  
夷吾之所患也若夫死者吾安用而愛之公又內脩兵  
三年桓公將伐魯曰魯與寡人近於是其救宋也疾寡  
人且誅焉管仲曰不可臣聞有土之君不勤於兵不忌  
於辱不輔其過則社稷安勤於兵怠於辱輔其過則社稷  
危公不聽與師伐魯造於長勺魯莊公與師逆之大敗  
之桓公曰吾兵猶尚少吾參圍之安能圍我四年脩兵  
同甲十萬車五千乘謂管仲曰吾士既練吾兵既多寡

管子

卷七

七



若作君曹作  
果亦作曹  
無果以下至  
九字

入欲服魯管仲喟然嘆曰齊國危矣君不競於德而競  
於兵天下之國帶甲十萬者不鮮矣吾欲發小兵以服  
大兵內失吾眾諸侯設備吾人設詐國欲無危得已乎  
公不聽果伐魯魯不敢戰去國五十里而為之關魯請  
比於關內以從于齊齊亦無復侵魯桓公許諾魯人請  
盟曰魯小國也固不帶劍今而帶劍是交兵聞於諸侯  
君不如已請去兵桓公曰諾乃令從者毋以兵管仲曰  
不可諸侯加忌於君君如是以退可若魯弱於君諸侯  
又加貪於君後有事小國弭堅夫國設備非齊國之利  
也桓公不聽果與之遇莊公自懷劍管仲又諫曰君必

甲不在不申

不去魯何用不兵曹剋之為人也堅強以忌不可以約  
取也桓公不聽果與之遇莊公自懷劍曹剋亦懷劍踐  
壇莊公抽劍其懷曰魯之境去國五十里亦無不死而  
已左榘桓公右自承曰均之死也戮死於君前管仲走  
君曹剋抽劍當兩階之間曰二君將改圖無有進者管  
仲曰君與地以汶為境桓公許諾以汶為境而歸桓公  
歸而脩於政不脩於兵革自圍辟人以過強師五年宋  
伐杞桓公謂管仲與鮑叔曰夫宋寡人固欲伐之無若  
諸侯何夫杞明王之後也今宋伐之予欲救之其可乎  
管仲對曰不可臣聞內政之不脩外舉義不信君將外

強作拜

管子

卷三

七

于作示

若作而華

作帶  
緣上有華金  
作陵

舉義以行先之則諸侯可令附桓公曰於此不救後無以伐宋管仲曰諸侯之君不貪於土貪於土必勤於兵勤於兵必病於民民病則多詐夫詐而後動者勝詐則不信於民夫不信於民則亂內動則危於身是以古之人聞先王之道者不競于兵桓公曰然則奚若管仲對曰以臣則不然若令人以重幣使之使之而不可君受而封之桓公問鮑叔曰奚若鮑叔曰公行夷吾之言公乃命曹孫叔使於宋宋不聽果伐杞桓公緣令以封之予車百乘甲一千明年狄人伐邢邢君出致於齊桓公築夷儀以封之予車百乘卒千人明年狄人伐衛衛君出致

近作斬

名實倒置

於虜桓公且封之隰朋實足可無諫曰不可三國所以亡者絕以小今君近封亡國國盡若何桓公問管仲曰奚若管仲曰君有行之實安得有其名君其行也公又問鮑叔鮑叔曰君行夷吾之言桓公築楚丘以封之與車三百乘甲五千既以封衛明年桓公問管仲將何行管仲對曰公內脩政而勸民可以信於諸侯矣君許諾乃輕稅弛市之征為賦祿之制既已管仲又請曰問病臣願賞而無罰五年諸侯可令傅公曰諾既行之管仲又請曰請諸侯之禮令齊以豹皮往小侯以鹿皮報齊以馬往小侯以大報桓公許諾行之管仲又請賞於國以

市有閑

衣上有者

下全作以

傳作傳

又作文

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衣裳  
賀之凡諸侯之臣有諫於君而善者以璽問之以信其  
言公既行之又問管仲曰何行管仲曰隰朋聰明捷給  
可令為東國賓疋有無堅強以良可令為西土衛國之教  
危傳以利公子開方之為人也慧以給不能久而樂始  
可游於衛魯邑之教好迹而訓於禮季友之為人也恭  
以精博於糧多小信可游於魯楚國之教巧文以利不  
好立大義而好立小信蒙孫博於教而又巧於辭不好  
立大義而好結小信可游於楚小侯既服大侯既附夫

方上有聞

甲上有車

如是則始可以施政矣君曰諾乃游公王方於衛游季  
友於魯游蒙孫於楚五年諸侯附狄人伐桓公告諸侯  
曰請救伐諸侯許諾大侯車二百乘卒二千小侯車  
百乘卒千人諸侯皆許諾齊軍千乘卒先致緣陵戰於  
後故敗狄其中與貨小侯受之大侯近者以其縣分之  
不踐其國北州侯莫來桓公遇南州侯於召陵曰狄為  
無道犯天子令以伐小國以天子之故敬天之命令以  
救伐北州侯莫至上不聽天子令下無禮諸侯寡人請  
誅於北州之侯諸侯許諾桓公乃北伐令支下鳧之山  
斬孤竹迺山戎顧問管仲將何行管仲對曰君教諸侯

安下有以也餘  
修兵革兵革  
不足引其事  
告齊而師之  
幾于子也專  
之無作母  
下妻作母

於作于

為民聚食諸侯之兵不足者君助之發諸侯之兵不足者君助之發如此則始可以加政矣桓公乃告諸侯必足三年之食安既行之公又問管仲曰何行管仲對曰君會其君臣父子則可以加政矣公曰會之道奈何曰諸侯無專之妾以為妻母專殺大臣無國勞母專予祿士庶人母專棄妻母曲妻母貯粟母禁材行此卒歲則始可以罰矣君乃布之於諸侯諸侯許諾受而行之卒歲吳人伐穀桓公告諸侯未徧諸侯之師竭至以待桓公桓公以車千乘會諸侯於竟都師未至吳人逃諸侯皆罷桓公歸問管仲曰將何行管仲曰可以加政矣曰

從今以往二年適子不聞孝不聞愛弟不聞敬老國良三者無一焉可誅也諸侯之臣及國爭三年不聞善可罰也君有過大夫不諫士庶人有善而大夫不進可罰也士庶人聞之吏賢孝悌可賞也桓公受而行之近侯莫不請事兵車之會六乘車之會三響國四十有二年桓公踐位十九年弛關市之征五十而取一賦祿以粟案田而稅二歲而稅一上年什取三中年十取二下年什取一歲饑不稅歲飢弛而稅桓公使鮑叔識君臣之有善者晏子識不仕與耕者之有善者高子識價之有善者國子為李隰朋為東國賓胥無為西士弗鄭為

餓作飢  
價作賈

管子

卷七

七

食以作其

及作又  
二作三人與

宅凡仕者近宮不仕與耕者近門工賈近市三十里置  
遽委焉有司職之從諸侯欲通吏從行者令一人為負  
以車若宿者令人養其馬食以委客與有司別契至國  
八契費義數而不當有罪凡庶人欲通鄉吏不通七日  
囚出欲通吏不通五日囚貴人子欲通吏不通三日囚  
凡縣吏進諸侯士而有善觀其能之大小以為之賞有  
過無罪令鮑叔進大夫勸國家得之成而不悔為上舉  
從政治為次野為原又交不發起訟不驕次之勸國家  
得之成而悔從政雖治不能野原及多發起訟驕行此  
二人者為下令晏子進貴人之子出不仕處不華而友

得作舉  
見下有之

有少長為上舉得二為次得一為下士處靖敬老與貴  
交不失禮行此二者為上舉得二為次得一為下耕者  
農農用力應於父兄事賢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  
敬行此三者為上舉得二者為次得一者為下令國子  
以情斷獄三大夫既已選得使縣行之管仲進而舉言  
上而見於君以卒年君舉管仲告鮑叔曰勸國家不得  
成而悔從政不治不能野原又多而發訟驕凡三者有  
罪無赦告晏子曰貴人子處華下交好飲食行此三者  
有罪無赦士出入無常不敬老而管富行此三者有罪

無赦耕者出入不應於父兄用力不農不事賢行此三者有罪無赦告國子曰工賈出入不應於父兄承事不敬而違老治危行此二者有罪無赦凡於父兄無過州里稱之吏進之君用之有善無賞有過無罰吏不進廉意於父兄無過於州里莫稱吏進之君用之善為上賞不善更有罰君謂國子凡貴賤之義入與父俱出與師俱上與君俱凡三者遇賊不死不知賊則無赦斷獄情與義易義與祿易祿可無斂有可無赦

管子卷之七

管子卷第八

中匡第十九

○

管仲會國用三分二在賓客其一在國管仲懼而復之公曰吾子猶如是乎凶鄰賓客入者說出者譽光名滿天下入者不說出者不譽汙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管仲曰此君之明也公曰民辦軍事矣則可乎對曰不可申兵未足也請薄刑罰以厚甲兵於是死罪不殺刑罪不罰使以甲兵贖死罪以犀甲一戟刑罰以脅盾一戟過罰以金軍無所計而訟者成以束矢公

則與

發作慶

試作秋

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發也必有利也而後必有害也桓公曰昔三王者既試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

其桓公作公其

與寶而不計失諸侯計得財委而不計失百姓計親而不計見棄三者之屬一足以削通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其桓公謂管仲父而將飲之掘新井而柴焉十日齋戒召管仲管仲至公執爵夫人執尊觴三行管仲趨出公怒曰寡人齋戒十日而飲仲父寡人自以為脩矣仲父不告寡人而出其故何也鮑叔隰朋趨而出及管仲於途曰公怒管仲反入倍屏而立公不與言少進中進公不與言少進中堂公曰寡人齋戒十日而飲仲父自以為脫於罪矣仲父不告

下事作傳

管子

卷八

三

簡上有臣

非上有也

寡人而出未知其故也對曰聞之沉於樂者治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處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非一朝之萃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道血氣以求長年長心長德此為

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薄稅斂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苑濁困滯皆法度不亡往行不來而民游世矣此為天下也

小匡第二十

桓公自莒反于齊使鮑叔牙為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實惠愛民臣不如也治國不失秉臣不如也忠信可結於諸侯臣不如也制禮義可法於四方

既內言三

于作亦



於無

臣不如也介冑執袍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匹奪其父母公曰管夷吾親射寡人中鈞殆於死今乃用之可乎鮑叔曰彼為其君動也君若宥而反之其為君亦猶是也公曰然則為之柰何鮑叔曰君使人請之魯公曰施伯魯之謀臣也彼知吾將用之必不吾予也鮑叔曰君認使者曰寡君有不令之臣在君之國願請之以戮於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

亟

心公曰其於寡人猶如是乎對曰非為君也為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為殺公子糾文曰管仲讎也請受而甘心焉魯君許諾施伯謂魯侯曰勿予非戮之也將用其政也管仲者天下之賢人也大器也在楚則楚得意於天下在晉則晉得意於天下在狄在狄得意於天下今齊求而得之則必長為國憂君何不殺而授之其政魯君曰諾將殺管仲鮑叔進曰殺之齊是戮齊也殺之魯是戮魯也齊邑寡君之賊得之以徇於國為群臣僂魯也若不生得是君與寡君

下有作則固  
上有魯  
授作受改作  
屍之賊作預  
魯也無

手作於是

曰無

戰下有能

顧作顧

德作得

然下布後

稽下有首死

作賜

士無

之賊比也非弊邑之君所謂也使臣不能受命乎魯君  
乃不殺遂生束縛而押以予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  
賢人其智稱賢以自成也鮑叔曰相公子小白先入得  
國管仲召忽奉半紉後入與魯以戰使魯敗功足以  
得天與失天其人事一也今魯懼殺公子紉召忽因管  
仲以予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  
堂阜之上鮑叔後而浴之三桓公親迎之郊管仲請纓

插衽使人操斧而立其後公辭斧三然退之自垂纓下  
衽寡人將見管仲再拜稽曰應公之死殺之黃泉死且  
不朽公遂置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柰何管  
子對曰昔吾先王周昭王穆王世法文武之遠迹以成  
其名合群國比較民之有道者設象以為民紀式美以

矣無

國作為圭  
有六

相應比綴以書原本窮末勸之以慶賞亂之以刑罰糞  
除其顛塗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  
臣市立三鄉工立三族澤立三廩山立三衡制五家為  
軌軌有長十軌為里里有司四里為連連有長十連為

五卿一五作三

听作聽

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淫泆者桓公曰定民  
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唯其事亂是故聖王  
之處士必於間燕處農必就田墾處工必就官府處商  
必就市井今夫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皆從  
事於此以教其子弟少而習焉其心安焉不見異物而

著作昔

令作令

菱作菱

鑄作鑄

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亭陰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鑿以日暮從事於田極其稅衣就功別苗莠列疏漱首戴笠蒲身服襪襖沾體涂足具其後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應其秀材之能為士者則足賴也故以耕則多粟以仕則多賢是

有司至跋  
八字典

巧作功  
著作

著作  
故下有其

著作  
害

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奇怪時來珍異物

暮作昔

農作民

故作放

稅作賦於  
在國上

使而可之作  
可以使之  
民之之作知

上安上有吾

於作于

聚曰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正旅舊則  
民不惰山澤各以其時至則民不苟陵陸丘井田疇均  
則民不惑無奪農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挨使相連以事  
相及以祿則民相親矣故舊罪修舊宗立無後則民殖

矣省刑罰薄稅歛則民富矣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子對  
曰未可君若欲正卒伍脩甲兵則大國亦將正卒伍脩

征下有戰

為下有之

罰作罪

五鄉作十軌

鄉人向有良

帥作師

禍下有福

戰下有其相  
見四字目以覽  
四字無

甲兵君有征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為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徙徙故卒伍之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日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

不告不以告

中於無

後上布而

今於一於無

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

宣下有問

卿作卿

下出無

有功休德維順端慤以待時使使民恭敬以勸其補事  
言則足以補官之不善政公宣其鄉里而有考驗延召  
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  
誅也政既成鄉不越長朝不越爵罷士無佐罷女無家  
士三出妻逐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

聽作聰

不於無

于作於

孝上有慈

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又問焉曰於子之屬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

守作安

下定作成

君作軍

輕下有重

不長弟於鄉里驕躁淫暴不用上令者有則以告有而不以告者謂之下比其罪五有司已事而竣於是乎五屬大夫退而脩屬屬退而脩連連退而脩鄉鄉退而脩卒卒退而脩邑邑退而脩家是故匹夫有善可得而舉匹夫有不善可得而誅政成國安以守則固以戰則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令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柰何管子對曰制重罪入以兵甲犀脅一戰輕罪入蘭盾鞞革二戰小罪入以



抑作抑

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劔矛戟試諸狗馬惡金以鑄斤斧鉏夷鋸擣試諸木土

子作仲

孫宿作宿

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威為田濕朋為行曹孫伯處楚商容處宋季勞處魯徐開封處衛夏尚處燕審友處晉又游士八千人奉之以車馬衣裘多其資糧財幣足之使出周游於四方以號召收求天下之賢士飾玩好使出周游於四方鬻之諸侯以觀其上下之所貴好擇其沈亂者而先政之

弊作幣

堂作常

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丑且疆場及其侵地正其封界毋受其貨財而美為皮弊以極聘覲於諸侯以安四鄰則鄰國親我矣桓公曰甲兵大足矣吾欲南伐何主管子對曰以魯為主反其侵地堂潛使海於有弊渠弥於有階綱山於有牢桓公曰吾欲西伐何主管子對曰以衛為主反其侵地吉臺原姑與柴里使海於有弊渠弥於有階綱山於有牢桓公曰吾欲北伐何主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

管子

卷八

七

至南作南至  
於海於紀  
亦共作于

上亦作于室  
亦作于室  
亦作于室  
亦作于室  
亦作于室  
亦作于室  
亦作于室  
亦作于室  
亦作于室  
亦作于室

設附作技折 秦  
作秦 中國諸侯  
作中諸侯國  
可弟作墨 臨  
作晉 改作發

實無

邑作已

階綱山於有牢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  
救徐州公其半存魚其祭陵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  
州諸侯莫不來服西征攘白狄之地遂至于西河方舟  
設附乘桴濟河至于石沈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

諸侯飾牲為載書以折言要于上下薦神然後率天下定  
周室大朝諸侯於陽穀故兵車之會具乘車之會三九  
合諸侯一匡天下甲不解累兵不解圍羽無弓服無矢  
寢武事行文道以朝天子

葵丘之會天子使大夫宰孔致胙於桓公曰余一人之  
命有事於文武使宰孔致胙且有後命曰以爾自卑勞  
實謂爾伯舅母下拜桓公召管仲而謀管仲對曰為君  
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  
秦夏西至流沙西虞南至具越邑狎柯隈不更雕題黑

管子

卷三

三

仲作子集作  
年

言下有而

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立且屢中時雨耳  
露不降飄風暴雨數臻五穀不蕃六畜不育蓬蒿勃  
糴竝興夫鳳皇之文前德義後日昌昔人之受命者龍  
龜假河出圖雉出書地出乘黃今三祥未見有者雖曰  
受命無乃失諸乎桓公懼出見客曰天威不遠顔咫尺  
小白承天子之命而母下拜恐顛蹶於下以為天子羞  
遂下拜然妾嘗服大路龍旂九游渠門赤旂天子致胙  
於桓公而不受天下諸侯稱順焉桓公憂天下諸侯曾

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幣而重  
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

幣作幣

幣而作幣

釣作鈞

此作焉

于無

楚作禁

牡作社

教之之無

望下有如 茲作

侯之使垂橐而入攜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  
敢倍而歸之善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鹽于東萊使關  
市幾而不征墾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牡立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  
懾於是列廣地以益狹地損有財以與無財周其君子  
不失成功周其小人不失成命夫如是居處則順出則  
有成功不稱動甲兵之事以遂文武之迹於天下桓公  
能假其群臣之謀以益其智也其相曰夷吾大夫曰甯

紹於天下作紹  
終下有在

終下有讓

上子無

改上有受

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罰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斧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受政寡人勝任子大夫不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

柰何對曰公子舉為人博聞而知禮好學而辭遜請使

狀  
女作之狀作

習問作習

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  
退習問辨辭之剛柔臣不如隰朋請立為大行貶草入  
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如此然而以易夷  
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

管子卷第八

卷八

七

管子卷第九

霸形第二十二

內言五

桓公在位管仲隰朋見立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  
 以能通其意於天下乎管仲隰朋不對桓公曰二子何  
 故不對管子對曰君有霸王之心而夷吾非霸王之臣  
 也是以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

二作貳

而遠之而作無

管子

卷九

若作言

事上有本

誠心飢

道而得度哉管子對曰君若將欲霸王舉大事乎則必  
 從其事矣桓公變躬迁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

管子心之

夷作已

管子仲

此其後宋伐杞狄伐邢衛桓公不救裸體紉首稱疾召  
 管仲曰寡人有千歲之食而無百歲之壽今有疾病姑  
 樂乎管子諾於是令之縣鍾磬之棖陳歌舞竿瑟之樂  
 日殺數十牛者數旬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哀  
 非樂也臣聞之古者之言樂於鍾磬之間者不如此言

卷九

二



無作有  
出作脫

已作以

今作彼  
以作已

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  
 不救也臣請以慶臣聞之諸侯爭於疆者勿與分於  
 疆今君何不定三君之處哉於是桓公曰諾因命以車  
 百乘卒千人以緣令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已定三君  
 之居處矣今文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  
 流水深城墮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

事下有之

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  
是桓公曰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  
雄居室如鳥鼠穴要宋田夾塞兩川使水不得東流東  
山之曲水深滅境四百里而後可田也楚欲吞宋鄭思  
人眾兵彊而能害己者必齊也是欲以文克齊而以武

穴上有虞

正作知

王上有楚

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令曰無  
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  
令於遇上曰毋貯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立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

於水水作楚

鄭下有南

重易位

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

霸言第二十三

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慘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

平作焉

上舉在上下  
國無

明德其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  
有所與有所訕有所信然後能用天下之權夫兵幸於  
權權幸於地故諸侯之得地利者權從之失地利者權  
去之夫爭天下者必先爭人明大數者得人審小計者

以下有下  
鈞作鈞

刑作刑

聖賢倒置

會作謂

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

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至其所重者政與軍若失主不然輕與人政而重與人馬輕予人軍而重予人王重宮門之營而輕四竟之守所以削也夫權者神聖之所資也獨明者天下之利器也獨斷者微密之營壘也此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濤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

重與之共作  
予重予  
予作共

二作三

勿作易

具作懼

至與下又  
有等

利作地

而攻國破大而制利大本而小標塞近而攻遠以大牽小以強使弱以眾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

下全作孤

夫明王為天下正理也按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

不復後作理故上有後弱皆弱無陵作凌

親觀作觀目下觀者作觀軍

○接下張而不

止△接下張動靜

第作弟

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眾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眾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眾先舉者危後舉者利強國少先舉者王後舉者亡戰國眾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眾是貪大物也是

卷之二

卷之二

卷之二

仁作也  
仁作道下逆  
作伐  
不及不無

其作具

以小之間有收

○連上張三滿  
口接下至今

一家而四字無  
人君作之人

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  
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必而  
不止國非其國也地大而不耕非其地也卿貴而不臣  
非其卿也人眾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首國  
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

則亂之作本亂則

故上有動作勝之四字

以勢固之弱作以艾勢弱之

霸下有道

合運上張之時

口連上吉以能先作先能

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眾合強以攻弱以圖霸強國少合小以攻大以圖王強國眾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黨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眾以攻眾料食以攻食料備以攻備以眾攻眾眾存不攻以食攻食食存不攻以備攻備備存不攻釋實而攻虛釋堅而攻脆釋難而攻易夫搏國不在敦古理世不在善攻霸王不在成曲夫舉國而失危刑過而權倒謀易而禍反計得而強信功得而名從權重而令行固其數也夫爭強之國必先爭謀

國失移位

卷九

形作刑

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寡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

載作載

字下而廟

則士輕死節上帥士以人之所載則上下和授事以能則人上功審刑當罪則人不易訟無亂社稷宗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子問少壯而未勝申兵者幾何人問死事之寡其餼廩何如問國之有功大者何官之吏也問州之大夫也何里之士也今吏亦何以明之矣問刑論有常以行不可改也今其事之久留也何若問五官有度制官都其有常斷今事之稽也何待問獨夫寡婦孤寡病者幾何人也

病者疾

卷九

卷九

十



家問之間有人  
之田而耕者  
何家士之身耕者  
家仍家士之  
田者尚有邑  
今入下有者士  
之上有餘子又  
再存不表而出  
者多仍人古字  
游亦作于  
貴作貴

下無作不

田宅者有

備下有用

人作耳

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牽家馬輓家車  
者幾何乘處士脩行足以教人可使帥眾莅百姓者幾

是上有必

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  
幾何年也更之急難可使者幾何人大夫疏器甲兵兵  
車旌旗鼓鏡帷幕帥車之載幾何乘疏藏器弓弩之張  
衣夾鈇鈎弦之造戈戟之繫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  
皆舉之其就山藪林澤食薦者幾何出入死生之會幾

何若夫城郭之厚薄溝壑之淺深門閭之尊卑宜脩而  
不脩者上必幾之守備之伍器物不失其具淫雨而各  
有處藏閭兵官之吏國之豪士其急難足以先後者幾  
何入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  
所捕盜賊除入害者幾何矣

謀失第二十五

內言八

卷九

十一

益下有人也  
也作者  
此篇末有制地  
云一段  
百字坊本可考  
亡作詞  
內言八

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夫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殼也無根而固者情也無方而富者主也公亦固情謹殼以嚴尊生此謂道之

榮桓公退再拜請若此言

實者、者作人

妄下有也

物下有生、動

有時

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好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  
止聲色之淫邪行仁乎体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

德下者者

万者而

下文作事

實下有也

下下有在

草茅之中而無懼音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如其寡博學而不自  
反必有邪孝弟者仁之祖也忠信者交之慶也內不考  
孝弟外不正忠信澤其四經而誦學者是亡其身者也  
桓公明日弋廩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異

得下有章

厥作斂 之至

有上 邑上有有 邑作舟楫字

主作也 則作而 作焉則字 不刑木下緩

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邑而遠有德雖  
鴻鵠之有羽翼濟大水之有邑也其將若君何桓公寤  
然遂遁管仲曰昔先王之理人也蓋人有患勞而上使  
之以時則人不患勞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接綏而親自御管仲為左隰朋

孤之無

友作後 松作參 征作正

傳作傳 蒼 作蕙 菽作叔 子作下

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  
祖管仲隰朋再拜頓首曰孤之如君之王也比非臣之  
言也君之教也於是管仲與桓公盟誓言為令曰老弱勿  
刑參肴而友弊關機而不征市正而不布山林梁澤以  
時禁發而不正也草封澤鹽者之歸之也譬若市人三  
年教人四年選賢以為長五年始興車踐乘遂商伐楚  
門傳施城北伐山戎出冬菽與戎菽布之天下果三匡  
天子而九合諸侯  
桓公外舍而不晁饋中婦諸子謂管公盍不出從乎君

言作焉

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鼻饋非有內憂必有外患今君外舍而不鼻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

未下布對

未作仁

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亞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

隰作則居處作居其家並作忘

有無也無  
足息作信默  
國下有寧

楚去自之

安下有能君  
下又有君

又問曰不幸而失仲父也二三大夫者其猶能以國寧乎管仲對曰君請矍已乎鮑叔牙之為人也好直賓胥無之為入也好善甯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賓胥無之為入也好善而不能以國訕甯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朋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舌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嗷嗷旦暮欲齧我殺而不使也今夫易牙子之不能愛將安愛君必去之公曰諾管仲又言曰北部有狗嗷嗷旦暮欲齧我殺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仲又言曰西部有狗嗷嗷旦暮欲齧我殺而不使也今夫衛公子開方去其千乘之太子而臣事君是所願也得於君者是將欲過其千乘也君必去之桓公曰諾管子遂卒卒十月隰朋亦卒桓

管子

卷下

五

方者用

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犇宋宋襄公率諸  
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

援作輓

凡兵主者必先審知地圖輓輅之險濫車之水名山通  
谷經川陵陸丘阜之所在苴草林木蒲葦之所茂道理

利者地

之遠近城郭之大小名邑瘠邑困殖之地必盡知之地  
形之出入相錯者畫藏之然後可以行軍襲邑舉錯知  
先後不失利此地圖之常也人之衆寡士之精粗與之  
功苦畫知之此乃知形者也知形不如知能知能不如  
知意故主兵必參具者也主明知將能之謂參具故  
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人主之任也論功勞行  
賞罰不敢蔽賢有私行用貨財供給軍之求索使百吏  
肅敬不敢解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

肅作肅

卷一

卷一

六



事也

參軍第二十八

短語二

殺有殺仇失  
有罪罪作辜

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皆有失彼  
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才能之人去  
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群民必以刑然則兵者外以誅

之兵例置

伐作伐而  
有後利之則戰  
之自勝也  
焉邑有作圍

考者一問有

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  
三至當一軍三軍當一戰故一期之師十年之蓄積殫  
一戰之費累伐之功盡今交刃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夢其數不出  
於計故計必先定而兵出於竟計未定而兵出於竟則  
戰之自敗攻之自毀者也得衆而不得其心則與獨行  
者同實兵不完利與無操者同實甲不堅密與者同實

主上有主不丁用者  
以艾將予人也將不  
知兵者以艾是  
也廿二字

弩不可以及遠與短兵同實射而不能中與無矢者同  
實中而不能入與無鏃者同實將徒人與伐者同實短  
兵待遠矢與坐而待死者同實故凡兵有大論必先論  
其器論其士論其將論其主故曰器濫惡不利者以其  
士予人也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

聰明明自作聰  
明耳目

上也作矣後下  
有有

洞作同

下呼下有傲

堅故尚有聚  
瑕則堅者瑕六  
朝下有解及作刀

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聰耳明目不為愛金  
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  
者瑕其瑕者屠羊坦朝九牛而刀可以莫鐵則刃游間也

下至作去  
而治作治而  
能道能作  
所以作道

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

官上作上官  
國作中

間作間  
下化倒置

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不撓賞在信  
誠體之以君臣其誠也以守戰如此則人嗇夫之事究  
矣吏嗇夫盡有些言程事律論法辟衡權升斛文効不以

升作斗

章

卷十

九

疾下有也

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愨忠信者不得善也而  
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  
爵之尊田地之厚而民不慕也有過者罰之以廢亡之  
辱僇死之刑而民不疾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三常  
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所出法制  
度者明也下之事上不虛則循義從令者審也上明下  
審上下同德代相序也君不失其威下不曠其產而莫  
相德也是以上之人務德而下之人守節義禮成形於  
上而善下通於民則百姓上歸親於主而下盡力於農  
矣故曰君明相信五官肅士廉農愚商工愿則上下體  
而外內別也民性因而三族制也夫為人君者履德於  
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  
豐矣以勞授祿則民不辜生刑罰不頗則下無怨心名

均有民足於  
產四子  
按作反

傳作傳

臣人匄置

洪作法

事下有也

制作智

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人也者無愛如其力言  
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筴籍以  
相揆也此明公道而滅姦偽之術也論材量能謀德而  
舉之上之道也專意一心守職而不勞下之事為人君  
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入君也身善入役也君身  
善則不公矣人君不公常惠於賞而不忍於刑是國無  
法也治國無法則民朋黨而下比飾巧以成其私法制  
有常則民不散而上合竭情以納其忠是以不言智能  
而順事治國患解大臣之任也不言於聰明而善人舉  
姦偽誅視聽者眾也是以為入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

勝有任

下及上事作  
上及下事

道下多道  
字

積無傷置

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

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

管子

卷下

上

位主作主位

其兄亦作

慶下有之

有定度衡儀以尊位主衣服綽綽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共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渟制戈兵一度書同名車同軌此至正也從順獨逆從正獨辟此猶夜有求而得火也姦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

常上有之

下謀作請

不給不作

也是故歲一言者君也時省者相也月稽者官也務四支之力脩耕農之業以待令者庶人也是故百姓量其力於父兄之間聽其言於君臣之義而官論其德能而待之大夫比官中之事不言其外而相常具以給之相總要者官謀士量實義美匡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

故也

明作明  
二字

上王上有也

故賢材遂  
四子無所  
慈王有也

治作治金王  
有於  
殺下有之

要也為人君者執要而待之則下雖有奸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故賢材遂所惡者能除諸民除諸民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金陶之於埴制在上也

已下有生上天  
三字  
官作家

上明作命  
名  
同作命

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入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

管子第十一

君臣下第二十一

短語五

古者未有君臣上下之別有夫婦妃匹之合獸處群居  
以力相征於是智者詐愚彊者凌弱老幼孤獨不得其  
所故智者假衆力以禁彊虐而暴入止為民興利除害  
正民之德而民師之是故道術德行出於賢入其從義  
理兆形於民心則民反道矣名物處違是非之分則賞  
罰行矣上下設民生體而國都立矣是故國之所以為  
國者民體以為國君之所以為君者賞罰以為君致賞  
則匱致罰則虐財匱而令虐所以失其民也是故明審

有上有未

明下有君

居處之教而民可使居治戰勝守固者也夫賞重則上不給也罰虐則下不信也

是故明君節食欲變禮而物屬之者也是故厲之以八政旌之以衣服富之以國裏貴之以王禁則民親君可用也民用則天下可致也天下道其道則至不道其道則不至也夫水波而上盡其搖而復下其勢固然者也故得之以懷也威之以畏也則天下歸之矣有道之國發號出令而夫婦盡歸親於上矣布法出憲而賢人烈士盡功能於上矣千里之內束布之罰一畝之賦盡可知也治斧鉞者不敢讓刑治軒冕者不敢讓賞墳然

得作德

列作烈也賦作富

父子有之

君下有者

若一父子若一家之實義禮明也夫下不戴其上臣不戴其君則賢人不來賢人不來則百姓不用百姓不用則天下不至故曰德侵則君危論侵則有功者危令侵則官危刑侵則百姓危而明君者審禁淫侵者也上無淫侵之論則下無篡幸之心矣為人君倍道棄法而好行私謂之亂為人臣者變故易常而巧官以諂上謂之騰亂至則虐騰至則比四者有一至敗敵入謀之則故施舍優猶以濟亂則百姓悅選賢遂材而禮孝弟則姦偽止要淫佚別男女則通亂隔貴賤有義倫等不踰則有功者勸國有常式故法不隱則下無怨心此五者興

德匡過存國定民之道也

夫君入者有大過臣入者有大罪國所有也民所君也  
有國君民而使民所惡制之此一過也民有三務不布  
其民非其民也民非其民則不可以守戰此君入者二  
過也夫臣入者受君高爵重祿治大官倍其官遺其事  
穡君之色從其欲阿而勝之此臣入之大罪也君有過  
而不改謂之倒臣當罪而不誅謂之亂君為倒君臣為  
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群臣群臣盡智竭力以復其  
上四守者得則治易則亂故不可不明設而守固昔者  
聖王本厚民生審知禍福之所生是故慎小事微遠非  
索辯以根之然則躁作姦邪偽詐之人不敢試也此禮  
正民之道也

古者有二言墻有耳伏寇在側墻有耳者微謀外泄之  
謂也伏寇在側者沈疑得民之道也微謀之泄也狡婦  
襲主之請而資游慝也沈疑之得民者前貴而後賤者  
為之驅也明君在上僻不能意其食刑罰亟近之大臣  
不能侵其勢比黨者誅明也為人君者能遠讒諂廢比  
黨淫悖行食之徒無爵列於朝者此止詐拍姦厚國存  
身之道也為人上者制群臣百姓通中央之人和是以

民下有也

僻上有便  
也之也  
也之也  
也之也

參也也無

惠亦由有  
移遷知之

倒置

有是

全之下有者

君下有者

去下有

中央之人臣主之參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以急為緩緩可以  
惠民威惠於下則為人上者危矣賢不肖知之於上必  
由中央之人財力之貢於上必由中央之人能易賢不  
肖而可威黨於下有能以民之財力上陷其主而可以  
為勞於下兼上下以環其私爵制而不可加則為人上  
危矣

先其君以善者侵其賞而奪之實者也先其君以惡者  
侵其刑而奪之威者也說言於外者脅其君也鬱令而  
不出者幽其君者也四者一作而上不知也則國之危  
可坐而待也

智作制

神聖者王仁智者君武勇者長此天之道人之情也天  
道人情通者質寵者從此數之因也是故始於患者不  
與其事親其事者不規其道是以為人上者患而不勞  
也百姓勞而不患也君臣上下之分素則禮智定矣是  
故以人役上以力役明以刑役心此物之理也心道進  
退而刑道滔趕進退者主制滔趕者主勞主勞者方主  
制者圓圓者渾渾者通通則和方者執執者固固則信  
君以利和臣以節信則上下無邪矣故曰君人者制仁  
臣人者守信此言上下之禮也君之在國都也若心之

刑作形

君倒置

也無下作以之  
主倒置

禮義易位

上也作元

之能詞有又

管子

卷五

在身體也道德定於上則百姓化於下矣戒心刑於內  
則容貌動於外矣正也者所以明其德知得諸己知得  
諸民從其理也知失諸民退而脩諸己反其本也所求  
於己者多故德行立所求於人者少故民輕給之故人  
君者上注臣人者下注上注者紀天時務民力下注者  
發地利足財用也故能飾大義審時節上以禮神明下  
以義輔佐者明君之道也能據法而不阿上下匡之主  
過下以振民之病者忠臣之所行也明君在上忠臣佐  
之則齊民以政刑牽於衣食之利故原而易使愚而易  
塞君子食於道二人食於力分民威無勢也無所立事

無為也無所生若此則國平而姦省矣君子食於道則  
禮審而義明義審而禮明則倫等不踰雖有偏卒之大  
夫不敢有幸心則上無危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  
也時也故民迂則流之民流通則迂之決之則行塞之  
則止雖有明君能決之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身之體也四正五官國  
之體也四肢不通六道不達曰失四正不正五官不官

卷五

五

官事作宮  
之事  
圍作圍

曰亂是故國君聘妻於異姓設為姪婦命婦宮女盡有  
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事而諸  
臣子弟無宮中之交此先王所以明德圍姦效昭公威私  
也明立寵設不以逐子傷義禮私愛驩執不並倫爵位  
雖尊禮無不行選為都佞冒之以衣服旌之以章旗所  
以重其威也然則兄弟無間却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參五相德而  
周然之尊勢而明信之是以下之人無諫死之詆而聚  
立者無鬱怨之心如此則國平而民無慝矣其選賢遂

然作舉

材也舉德以就列不類無德舉能以就官不類無能以  
德弁勞不以傷年如此則上無困而民不幸生矣

國之所以亂者四其所以亡者二內有疑妻之妾此宮  
亂也庶有疑適之子此家亂也朝有疑相之臣此國亂  
也任官無能此衆亂也四者無別主失其體群臣朋黨  
以懷其私則失族矣國之幾臣陰約閉謀以相待也則  
失援矣失族於內失援於外此二者亡也故妻必定子  
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  
者一作則為人上者危矣宮中亂曰妬分兄弟亂曰偏

臣作官

者無

偏堂  
側

什作

及作反

其作於

世上有患

黨大臣亂曰稱述中民亂曰龍言諄小民亂曰財匱財匱  
生薄龍言諄生慢稱述黨偏妬分生變故正名稽疑刑殺  
亟近則內定矣順大臣以功順中民以行順小民以務  
則國豐矣審天時物地生以輯民力禁淫務勸勞以職  
其無事則小民治矣上稽之以數下什伍以徵近其罪  
伏以固其意鄉樹之師以遂其學官之以其能及年而  
舉則士及行矣稱德度功勸其所能若稽之以衆風若  
任以社稷之任若此則士反其情矣

小稱第三十二

短語六

管子曰身不善之毋患人莫已知丹青在山民知而取  
之美珠在淵民知而取之是以我有過為而民無過命  
民之觀也察矣不可遁逃以為不善故我有善則立譽  
我我有過則立毀我當民之毀譽也則莫歸問於家矣故  
先王畏民操名從人無不彊也操名去人無不弱也雖  
有天子諸侯民皆操名而去之則捐其地而走矣故先  
王畏民在於身者孰為利氣與目為利聖人得利而托  
焉故民重而名遂我亦託焉聖人託可好我託可惡我  
託可惡以來美名其可得乎愛且不能為我能也三嬖  
西施天下之美人也盛怨氣於面不能以為好我且惡  
面而盛怨氣焉怨氣見於面惡言出於口去惡克以求

多一我託可惡  
四字  
其作又半下  
有亦託可惡四  
字好上有

斷下有之

身臣尚有者

美名又可得乎甚矣百姓之惡入之有餘忌也是以長者斷其短者續之滿者洩之虛者實之管子曰善罪身者民不得罪也不能罪身民罪之故稱身之過者彊也治身之節者惠也不以不善歸人者仁也故明王有過則反之於身有善則歸之於民有過而反之身則身懼有善而歸之民則民喜往喜民來懼身此明王之所以治民也今夫桀紂不然有善則反之於身有過則歸之於民歸之於民則民怒反之於身則身驕往怒民來驕身此其所以失身也故明懼聲以感耳懼氣以感目以此二者有天下矣可毋慎乎匠人有以感斤櫛故繩可得料也羿有以感弓矢故發可得中也造父有以感轡策故邀獸可及遠道可致天下者無常亂無常治不善人在則亂善人在則治在於既善所以感之也管子脩恭遜敬愛辭讓除怨無爭以相逆也則不失於人矣嘗試多怨爭利相為不遜則不得其身大哉恭遜敬愛之道吉事可以久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為治亂澤之身則榮去之身則辱審行之身毋怠雖夷貉之民可使而化之惡審去之身雖兄弟父母可使而化之惡故之身者使之愛惡

即下有王

人作入

使化易處下

使化易處下



而無

能亦不行

揖作揖

誣作巫

言喜作公喜

官三子  
上愛上有不

名者使之榮辱此其變名物也如天如地故先王曰道  
管仲有病桓公往而問之曰仲父之病病矣若不可諱  
而不起此病也仲父亦將何以詔寡人管仲對曰微君  
之命臣也故臣且謁之雖然君猶不能也公曰仲父命  
寡人東寡人東令寡人西寡人西仲父之命於寡人寡  
人敢不從乎管仲揖衣冠起對曰臣願君之遠易牙豎  
刁堂誣公子開方夫易牙以調和事公公曰唯丞嬰兒  
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官喜而妬豎刁自刑而為公  
治內人情非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  
行臣聞之務為不久蓋虛不長其生不長者其死必不  
終桓公曰善管仲死已葬公憎四子者廢之官逐堂巫  
而苛病起兵逐易牙而味不至逐豎刁而宮中亂逐公  
子開方而朝不治桓公曰嗟聖人固有悖乎乃復四子  
者處其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饑而得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其  
齊國塗十日不通矣公子開方以書社七百下衛矣食  
將不得矣公曰嗟茲乎聖人之言長乎哉死者無知則

其甚  
欲  
得食  
其甚

管子

卷五

九

地有衣被  
作襪  
蟲下有衣

取作武

已若有知吾何面目以見仲父地下乃援素襪以裹首而絕死十一日蟲於戶乃知桓公之死也葬以楊門之扇桓公之所以身死十一日蟲出戶而不收者以不終用賢也桓公管仲鮑叔牙甯戚四人飲飲酣桓公謂鮑叔牙曰闔不起為寡人壽乎鮑叔牙捧盃而起曰使公無忘出如莒時也使管子毋忘束縛在魯也使甯戚毋忘飯牛車下也桓公辟席再拜曰寡人與二大夫能毋忘夫子之言則國之社稷必不危矣

四稱第三十三

短語七

桓公問於管子曰寡人幼弱昏愚不通四鄰諸侯之義

能下有所不能  
學乎作胡

敦上有字  
豎馬管子對  
曰夷吾問之亦  
律伯曰昔者有  
道之君固天  
大作文 刑政作  
形正  
脈作伏

仲父不當盡語我昔者有道之君乎吾亦豎馬管子對曰夷吾之所能盡在君所矣君乎有辱令桓公又問曰仲父寡人幼弱昏愚不通四鄰諸侯之義仲父不當盡告我昔者有道之君敬其山川社稷宗廟及至先故之大臣收聚以忠而大富之固太武臣宣用其力聖人在前貞廉在側競稱於義上下皆飾刑政明察四時不貸民亦不憂五穀蕃殖外內均和諸侯臣服國家安寧不用兵革受其幣帛以懷其德昭受其令以為法式此亦可謂昔者有道之君也桓公曰善哉

桓公曰仲父既以語我昔者有道之君矣不當盡語我

以作已

以作已

亦夜不作

排作設

昔者無道之君乎吾亦鹽焉管子對曰今若吾君之美好而宣通也既官職美道又何以聞惡為桓公曰是何言邪以縉緣縉吾何以知其美也以素緣素吾何以知其善也仲父以語我其善而不語我其惡吾且知善之為善也管子對曰夷吾聞之於徐伯曰昔者無道之君大其宮室高其臺榭良臣不使讒賊是舍有家不治借人為圖政令不善墨墨不夜譬若野獸無所朝處不脩天道不鑒四方有家不治辟若生狂衆所怨詛帝不滅亡進其俳優繁其鐘鼓流於博塞戲其工賢誅其良臣教其婦女獠獵畢弋暴遇諸父馳騁無度戲樂笑語式

哉下有桓公

曰三字

以作已

辨作辯

政既輕刑罰則烈內削其民以為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仲父既以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亦鹽焉管子對曰夷吾聞之徐伯曰昔者有道之臣委質為臣不宿事左右君知則仕不知則已若有事必圖國家徧其發揮循其祖德辨其順逆推育賢人讒匿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為拂遠君為輔義以與交廉以與處臨官

管子

卷三

二

諱作毀

勦去有不  
輔下有之  
過作貨

則治酒食則慈不諉其君不諱其辭君若有過進諫不  
疑君若有憂則臣服之此亦可謂昔者有道之臣矣桓  
公曰善哉桓公曰仲父既以語黃著有道之臣矣不當  
盡語我昔者無道之臣乎吾亦墮焉管子對曰夷吾聞  
之於徐伯曰管者無道之臣委質為臣賓事左右執說  
以進勦亡已遂進不退假寵鬻貴尊其化貨賄卑其爵  
位進曰輔退曰不可以敗其君皆曰非我不仁群處以  
攻賢者見賢若偵見賤若過貪於過賄競於酒食不與  
善人唯其所事倨敖不恭不友善士讒賊與鬪不彌人  
爭唯趣人詔湛湣於酒行義不從不脩先故變易國常

或作或

上其作焉  
可與字與  
亡作險

擅創為令迷惑其君生奪之政保貴寵於遷損善士捕  
援貨人入則乘等出則黨駢貨賄相入酒食相親俱亂  
其君君若有過各奉其身此亦可謂昔者無道之臣乎  
桓公曰善哉

正言第三十四 亡

短語八

管子第十一

管子第十二

侈靡第三十五

短語九

問曰古之時與今之時同乎曰同其人同乎不同乎曰  
 不同可與政誅倍堯之時混吾之美在下其道非獨出  
 時也山不用而童瞻澤不弊而養足耕以自養以其餘  
 應良天子故平牛馬之牧不相及人民之俗不相知不  
 出百里而來足故卿而不理靜也其獄一跖一跖屢  
 而當死今周公斷滿稽斷首滿稽斷足滿稽而死  
 民不服非人性也敝也地重人載毀敝而養不足事未  
 作而民興之是以下名而上也聖人者省諸本而游諸

政下有其

時作人不

用而童作

不童而用

應作卿

屢作卿

口作指

三有實

樂大昏也博夜也

刑下有也

王作玉

且

典作典

夫子之子  
一作改

問曰興時化若何莫善於侈靡賤有實敬無用則人可  
刑故賤粟米而如敬珠玉好禮樂而如賤事業本之始  
也珠者陰之陽也故勝火王者陰之陰也故勝水其化  
如神故曰天子藏珠玉諸侯藏金石大夫畜狗馬百姓  
藏布帛不然則彊者能守之智者能救之賤所貴而貴  
所賤不然鰥寡獨老不與得焉均之始也

政與教孰急管子曰夫子教相似而殊方若夫教者標  
然若秋雲之遠動人心之悲藹然若夏之靜雲乃及人  
之體鵬然若諠之靜動人意以外心蕩蕩若流水使人思

人使可作  
可使人

而雲倒置

雲則尤  
作兩尤

作左

傷下有  
尊上有也

之人所生往教之始也身必備之辟之若秋雲之始見  
賢者不肖者化焉敬而待之愛而使之若樊神山祭之  
賢者少不肖者多使其賢不肖惡得不化今夫政則少  
則若夫成形之徵者也去則少人使可乎用貧與富何  
如而可曰甚富不可使甚貧不知耻水平而不流無源  
則激竭雨平而雲不甚無委雲雲則激已政平而無威  
則不行愛而無親則流親尤有用無用則辟之若相為  
有兆怨上短下長無度而用則危本不稱而祀譚次祖  
犯詛洎盟傷敬祖禰尊始也齊約之信論行尊天地之  
理所以論威也薄德之君之府囊也必因成形而論於

者作行

下辨作辯

人此政者也可以王乎

請問用之若何必辨於天地之道然後功名可以殖辨  
於地利而民可富通於侈靡而士可戚君親自好事強  
以立斷仁以好任人君壽以政年百姓不夫厲六畜燕  
育五穀遮孰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變而足  
以成名承弊而民勸之慈種而民富應言待感與物俱  
長故日月之明應風雨而種天之所覆地之所載斯民  
之良也不有而醜天地非天子之事也民變而不能變  
是稅之傳革有革而不能革不可服民信死諸侯死

變王有化

稅作稅之無  
信死信死信

化

功下有力

不飲食作修

瞻作瞻

力作功致

味一致作至

卯作卯

請問諸侯之化弊弊也者家也家也者以因人之所重  
而行之吾君長來獵君長虎豹之皮用功之君上金玉  
幣好戰之君上甲兵甲兵之本必先於田宅今吾君戰  
則請行民之所重飲食者也飲食者民之所願也足  
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力故嘗致味而  
罷至樂而雕卯然後瀹之雕撩然後擊之丹砂之穴不  
塞則商賈不處富者靡之貧者為之此百姓之怠生百  
振而食非獨自為也為之畜化用其臣者子而奪之使

論

卷三

三

二辨其作辨  
標心標

而輟之徒以而富之父繫而伏之于虛爵而驕之收其  
春秋之時而消之有雜禮我而居之時舉其疆者以譽  
之疆而可使服事辨以辨辭智以招請廉以標人堅疆  
以乘六廣其德以輕上位不能使之而流徙此謂國亡  
之却故法而守常尊禮而變俗上信而賤文好緣而好  
駟此謂成國之法也為國者反民性然後可以與民戚  
民欲佚而教以勞民欲生而教以死勞教定而國富死  
教定而威行聖人者陰陽之理故平外而險中故信其  
情者傷其神美其質者傷其文化之美者應其名變其  
美者應其時不能兆其端者畜及之故緣地之利承從

之無

國有門足  
作之

天之指辱舉其死開國開辱知其緣地之利者所以參  
天地之吉綱也承從天之指者動心明辱舉其死者與  
其失人同公事則道必行開其國者玩足以善言奈其  
望辱知神次者操犧牲與其珪璧以執其學家小害以  
小勝大員其中辰其外而復畏疆長其虛而物正以視  
其中情公曰國門則塞百姓誰敢敖胡以備之擇天下  
之所有擇鬼之所當擇人天之所戴而函付其身此所  
以安之也疆與短而立齊國之若何高予之名而舉之  
重予之官而危之因責其能以隨之猶儼則踈之母使  
久圖之猶踈則數之母使人曲之此所以為之也大有臣

函作函



患優倒置

伐下有固事之  
毋五字

王君無食

通下又有通

紀上固

甚大將反為害吾欲患優除害將小能察大為之奈何  
潭根之母伐深鬻之母洎不儀之母助章明之母滅生  
榮之母失才言者不勝此一雖凶必吉故平以滿無事  
而總以待有事而為之若何若積者立餘食而修美車  
馬而馳多酒醴而靡千歲毋出食此謂本事縣人有主  
人此治用然而不治積之市一人積之下一人積之上  
此謂利無常百姓無寶以利為首一上一下唯利所處  
利然后能通然后成國利靜而不化觀其所出從而移  
之視其不可使因以為民等擇其好名因使長民好而  
不已是以為紀功未成者不可以獨名事未道者不可

致者承詐  
作詐瞻作瞻  
必國倒置事  
作任口為敗  
成大臣得罪  
公封外是為通  
有縣作豐  
若有是  
下有令作令焉  
下

危下有有美  
有者也無  
者信者亦不

以言名成功然後可以獨名事道然後可以言名然後  
可以致詐先其士者之為自祀後其民者之為自瞻輕  
國位者必國敗踈貴戚者謀將泚母事異國之人是為  
失經毋數變易是  
母斂據大臣之家而飲酒是  
為使國大消三堯在臧於縣返於連比若者必從是黷  
亡乎辟之若尊譚未勝其本亡流而下不平下苟令不  
治高下者不足以相待此謂殺  
事立而壞何也兵遠而畏何也民已聚而散何也輟安  
而危也功成而不信者殆兵彊而無義殘也不謹於附  
近而欲來遠者兵者信略近臣合於其遠者立亡國之

脩作脩

不利言也

聖上有國而言

放之下有身

黜作黜親下

有也  
也在民下

王下有也尤作  
猶下以作此  
民則倒置

所流作所以留

王下有以

其下有君

王在者上行

作乎

下言無

分萬倒置

管子

卷五

五

起毀國之族則兵遠而不畏國小而脩大仁而不利猶  
有不利爭名者累哉是也樂聚之力以兼人之疆以待  
其害雖聚必散大王不恃衆而自恃百姓自聚供而後  
利之無害踈戚而好外企以仁而謀泄賤寡而好大此  
所以危衆而約實取而言讓行陰而言陽利人之有禍  
言人之無患吾欲獨有是若何是故之時陳財之道可  
以行今也利散而民察必放之然後行公曰謂何長喪  
以黜其時重送葬以起身財一親往一親來所以合親  
此謂衆約問用之若何巨瘞培所以使也貧民美龍墓  
所以文明也巨槨棺所以起味工也多衣衾所以起女

王不盡故有次浮也有差變有瘞藏作相食然後  
民相利守戰之備合矣鄉殊俗國異禮民則不流矣不  
同法則民不困鄉丘老不通觀誅流散則人不眺安鄉  
樂室享祭而謳吟稱號者皆誅所流民俗也斷方井田  
之數乘馬甸之衆制之陵谿立鬼神而謹祭皆以能別  
為食數示重本也故地廣千里者祿重而祭尊其無餘  
地與他若者一從而艾之君始者艾若一者從于殺與  
于殺若一者從者艾艾若一者從于殺與于殺若一者  
從無封始王事者上王者上事霸者生功言重本言是  
為十分禹免而不爭言先人而自後也官禮之司昭穆

管子

卷五

六

道下有利

此有以

曰無

之難先後功器事之治尊鬼而守故戰事之任高功而  
下死本事食功而省勸臣上義而不能與小利五官者  
人爭其職然後君聞祭之時上賢者也故君臣掌君臣  
掌則上下均此知上賢無益也其亡茲適上賢者亡而  
後賢者昌上義以禁暴尊祖以敬祖聚宗以朝殺示不  
輕為主也載祭明置高子聞之以告中寢諸子中寢諸  
子告寡人舍朝不鼎饋中寢諸子告宮中女子曰公將  
有行故不送公公言無行女安聞之曰聞之中寢諸子  
索中寢諸子而問之寡人無行女安聞之吾聞之先人  
諸侯舍於朝曰不鼎饋者非有外事必有凶憂公曰吾

上諸侯下又有  
涕之及辨外  
汗作于聖  
亦有有靡  
作摩貪  
無是也

事上一

不欲與汝及若女言至焉不得毋與女及若言吾欲致  
諸侯不至若何哉女子不辨於致諸侯自吾不為汗殺  
之事人布織不可得而衣故雖聖人惡用之能靡故道  
新道定國家然後化時乎國貧而貪鄙富苴美於朝市  
國國富而鄙貧莫盡如是市也者勸也勸者所以起本  
善而未事起不侈本事不得立選賢舉能不可得惡得  
伐不服用百夫無長不可臨也千乘有道不可脩也夫  
紂在上惡得伐不得鈞則戰守則攻百蓋無築千聚無  
社謂之陋一舉而取天下有事之時也萬諸侯鈞萬民  
無聽上位不能為功更制其能王乎緣故脩法以政治

管子

卷之三

三

日書例  
其字作彙

率而尚無

婦女作婦人

敗事率無

後作候

寶作實

輕重之上多  
輕字

道則約殺子吾君故取夷吾謂替公曰何若對曰以同  
日其父臨可立而待鬼神不明囊橐之食無報明厚德  
也沈浮示輕財也先立象而定期則民從之故為禱朝  
縷綿明輕財而重名公曰同臨所謂同者其以先後智  
渝者也鈞同財爭依則說十則從服萬則化成功而不  
能識而民期然後成形而更名則臨矣請問為邊若何  
對曰夫邊且變不可以常知觀也民未始變而是變是  
為自亂請問諸邊而參其亂任之以事而因其謀方百  
里之地樹表相望者丈夫走備婦女備食內外相備春  
秋一日敗事曰千金稱本而動猴人不可重也唯交於

上能必於邊之辭行人可不有私不有私所以為內因  
也使能者有主矣而內事

萬世之國必有萬世之寶必因天地之道無使其內使  
其外使其小毋使其大棄其國寶使其大貴一與而聖  
稱其實寶使其小可以為道能則專專則佚椽能踰則椽  
於踰能官則不守而不散衆能伯不然將見對君子者  
勉於紕人者也非見紕者也故輕者輕重者重前後不  
慈凡輕者操審具也以輕則可使重不可起輕重有齊重  
以為國輕以為死毋全祿貧國而用不足毋全賞好德  
惡亡使常請問先合於天下而無私怨犯彊而無私害

為人作仁

乃作臺

為之若何對曰國雖彊令必忠以義我國雖弱令必敬以  
哀彊弱不犯則人欲聽矣先人而自後而無以為人也  
加功於人而勿得所禱者遠矣所爭者外矣明無私交  
則無內怨與大則勝私交眾則怨殺夷吾也如以予人  
財者不如無奪時如以予人食者不如無奪其事此謂  
無外內之患事故也君臣之際也禮義者人君之神也  
且君之屬也親戚之愛性也使君親之察同索屬故也  
使人君不安者屬際也不可不謹也賢不可威能不可  
留社事不於前易也水鼎之汨也人聚之壞地之美也  
人死之若江湖之大也求珠具者不令也逐神而遠執

上君下有臣

社事不作社  
事之

解作解

下危道作過者

卑下有而

作多

違日例

交解者不處兄遺利夫事左兩國之人觀危國危過君  
而弋其能者豈不幾於危社主哉利不可法故民流神  
不可法故事之天地不可留故動化故從新是故得天  
者高而不崩得人者卑不可勝是故聖人重之人君重  
之故至貞生至信至言往至絞生至自有道不務以文  
勝情不務以文勝少不動則望有膺旬身行法制度量  
王者典器也執故義道畏變也天地若夫神之動化變  
者也天地之極也能與化起而王用則不可以道山也  
仁者善用智者善用非其人則與神往矣衣食之於人  
也不可以一違日也親戚可以時大也是故聖人萬民

管子

卷十一

九

作人

作材

其作亦

間之也

薄作薄

與下有不擇人

謂之好十字

教

作曰取作

實下有是故王

艱處而立焉人死則易云生則難合也故一為賞再為常三為固然其小行之則俗也久之則禮義故無使下當上必行之然後移商入於國非用人也不擇鄉而處不擇君而使出則從利入則不守國之山林也則而利之市塵之所及二依其本故上侈而下靡而君臣相上下相親則君臣之財不私藏然則貪動積而得食矣徙邑移市亦為數一

問曰多賢可云對曰魚鼈之不食咀者不出其淵樹木之豚霜雪者不聽其天士能自治者不從聖人豈云哉夷吾之聞之也不欲彊能不服智而不牧若旬虛期於月津若出於一明然則可以虛矣故阨其道而薄其所予則士云矣不擇人而取之謂之好利審此兩者以為處行則云矣不方之政不可以為國曲靜之言不可以為道齊以為行避世之道不可以進取陽者進謀幾者應感再殺則齊然後運可請也對曰夫運謀者天地之虛滿也合離也春秋冬夏之暎也然有知彊弱之所尤然後應諸侯取交故知安危國之所存以時事天以天事神以神事鬼故國無罪而君壽而民不取智運謀而雜彙亦焉其滿為感其虛為亡滿虛之合有時而為實時而為動地陽時貸其冬厚則夏執其陽厚則陰寒故

管子

卷五

一

者謹示曰至八  
字

瞻作賸

之氣亦精氣  
函作亟  
比作此

神下有周鄭  
則也移矣  
字

山作亟

知虛滿之所在以為政令已殺生其合而未散可以決  
事將合可以禺其隨行以為兵分其多少以為曲政請  
問形有時而變乎對曰陰陽之分定則甘苦之草生也  
從其宜則酸醎和焉而形色定焉以為聲樂夫陰陽進  
退滿虛亡時其散合可以視歲唯聖人不為歲能知滿  
虛奪餘滿補不足以通政事以瞻民常地之變氣應其  
所出水之變氣應之以精受之以豫天之變氣應之以  
正且夫天地之氣有五不必為沮其函而反其重陔動  
毀之進退即此數之難得者也此形之時變也  
沮平氣之陽若如辭靜餘氣之潛然而動愛氣之潛然

而哀胡得而治動對曰得之衰時位而觀之俗美然後  
有輝脩之心其殺以相待故有滿虛哀樂之氣也故書  
之帝八神農不與存為其無位不能相用問運之合滿  
安臧二十歲而可廣十二歲而聶廣百歲傷神則周律  
之廢矣則中國之草木有移於不通之野者然則人君  
聲服變矣則臣有依駟之祿婦人為政鐵之重反旅金  
而聲好下曲食好鹹苦則人君日退函則谿陵山谷之  
神之祭更應國之稱號亦更矣視之亦變觀之風氣古  
之祭有時而星有時而星熿有時而焜有時而胸鼠應  
廣之實陰陽之數也華若落之名祭之號也是故天子

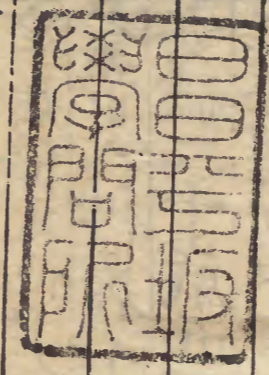
管子

卷三

二

圖國何置

之為圖國且其樹物也



管子第十二

文政戊寅



