

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

管子

 **eBOOK**  
网络资源 非卖品

## 前 言

五千年灿烂悠久的中华文化曾经在人类文明史上创造过无数奇迹。随着本世纪末中国经济的迅速崛起，中华文化所具有的博大智慧和神奇魅力正越来越引起海内外有识之士的关注和推崇。对中国优秀文化的渴求，已成为当今时代持久不衰的社会热点。

历史的经验证明，一个国家或一个民族，如果抛弃自己固有的文化传统，丧失了民族自尊心和自信心，就难以自立于世界民族之林。弘扬民族文化，振奋民族精神，是实现国家强盛的必由之路。在当前建设有中国特色社会主义的伟大事业中，弘扬我们民族的优秀文化遗产，不仅有助于我们认清国情、减少前进过程中的阻碍，而且能够成为凝聚海内外炎黄子孙的强大精神力量，推动中华民族的伟大复兴。

基于这种认识，中国社会科学院和北京大学的一批青年学者，在国内一批知名专家的指导下，组织编纂了这套《中国传统文化读本》丛书。

《中国传统文化读本》是面向全体国民的普及性读物。它从浩如烟海的文化古籍中精选出六十部在历史上影响至巨的经典，作为了解中国传统文化的必读书目，这将使读者在这方面的努力有一个明确的目标。同时，本丛书避免了以往古籍整理中注释繁琐、白话生硬的缺陷，代之以一种全新的编纂方式和设计风格，使读者能够在轻松愉快的阅读中一睹古代典籍的原貌。

我们相信，这套凝聚了两代学者心血和智慧的丛书，必将在中国传统文化的普及工作中发挥巨大的作用。

《中国传统文化读本》

编纂委员会

一九九五年三月



管子

## 导 读

《管子》是我国春秋战国时代诸子百家中一部非常重要的作品。它托名春秋时齐国著名政治家管仲，但其实并非管仲本人所著，而且也不是一人一时之作，它是汇集了从春秋到秦汉各家学说的一部论文集。西汉末年，经刘向整理，定为八十六篇，后来佚失十篇，存七十六篇，这说是现在流传的《管子》。

《管子》虽非管仲亲著，却是以管仲的思想及管仲相齐的历史资料为主干的，绝大部分是管仲及管仲学派思想的记录与反映。近年来，也有学者认为，《管子》中包含有管仲亲著的文章，计有《牧民》、《形势》、《权修》、《乘马》等二十多篇。

管仲，名夷吾，字仲或敬仲，颖上（今安徽颖上县）人。约生于公元前725年，卒于公元前645年。他是姬姓的后人，但苗裔疏远，已失掉贵族的身份，年少时家境贫寒，曾经做过小本生意，当过养马者，服过兵役。在这期间，管仲游历了许多地方，积累了丰富的社会经验，对于中、下层人民的生活状况很有了解，这对他后来的治国思想产生了较大影响。管仲踏入政界，最初事奉的是齐公子纠。后来纠在继位斗争中失败被杀，齐桓公立，管仲沦为阶下囚。这时鲍叔牙出来对齐桓公说：管仲是个不可多得的人才，他在宽惠柔民、巩固政权、制定礼义、鼓舞士气等方面具有卓越的才能。有他在，国家才能强大，应该立他为相。桓公听从这一建议，拜管仲为上卿，并尊称他为“仲父”。管仲相齐四十年，实行了政治、经济、军事等各方面的改革，辅佐桓公“九合诸侯，一匡天下”，成为“春秋五霸”中的第一霸，其业绩备受后人推崇，连孔夫子都说“微（非）管仲，吾其被发左衽矣”（《论语·宪问》）！

管仲死后，齐国遵行其教数百年。后来，一些崇奉管仲的学者，继承管仲的思想、搜集管仲的文论、记述管仲的言行，以管仲为旗号，阐发自己的主张，不断丰富和发展他们这一学派的理论。如此前后相传，积累成书。直至秦汉，又有文章掺入。因此，《管子》一书虽以管仲的思想为源起和主脉，但却汇集了从春秋至秦汉的各种思想潮流，在诸子百家中占有特别重要的地位，是了解和研究我国古代政治、经济及其思想史的必读书目。

《管子》一书的内容可谓包罗万象，博大精深，涉及政治、经济、军事、哲学、伦理、自然科学等诸多方面，既有法家的思想，又渗透了一些儒家的、道家的、阴阳家的东西。其丰富多彩的理论中蕴藏着许多哲理和真理，有些至今还熠熠生辉，值得我们认真地学习和借鉴。

### 一、政治思想：

《管子》一书在政治思想方面的阐述可以总结为三个内容：民本、集权、法治。在《管子》书中，许多篇章都提到了“以人（民）为本”的观点，如：“夫霸王之所始也，以人为本”（《霸言》）；“齐国百姓，公（齐桓公）

之本也”（《霸形》）；“士、农、工、商四民者，国之石民也”（《小匡》），所谓石民，即基础、根基之民。之所以强调以人（民）为本，一是因为人在社会生产中的重大作用，“一树百获者，人也”（《权修》），有了人才才会有的一切；二是因为民心可用，顺民者昌。“争天下者，必先争人”（《霸言》），争人的关键在争得人心，“得众而不得其心，则与独行者同实”（《参患》），警告君主如得不到民心拥护，那将成为孤家寡人。而得民心的关键又在于政顺民心，“政之所兴，在顺民心。政之所废，在逆民心”（《牧民》）。具体体现则是“爱民”与“富民”的政策。《管子》书中有许多篇章是专门论述如何实施“爱民”和“富民”政策的，如《牧民》、《五辅》、《权修》、《枢言》、《大匡》、《治国》等等。史称管仲为政“论卑而易行”（《齐太公世家》），也就是不唱高调，崇尚实干，政出易行，切合民情。这种领导作风正是以民情、民心为出发点的体现。春秋战国时期兴起的民本思潮（孔子的“仁者爱人”、墨子的“兼爱”、孟子的“民贵君轻”等等），对我国从奴隶社会向封建社会转变起了巨大的推动作用，而管子，无疑是这股思潮的开创者和先驱。

爱民、顺民心、从民所欲，目的是要百姓为统治者服务，为国家出力效命，能亲而不叛，以保持君主政权的巩固与安定。“予之”是为了“取之”，多“予”是为了多“取”（《牧民》），这是管仲的“牧民”之道，其实质在于加强君主集权，保持政治稳定。在《管子》书中，不少篇章都突出和强调了君主主宰万民的权力和地位，以“心”来比喻君主（古人认为心是人体所有器官和肢体的主宰），并明确划分了君与臣、臣与民之间的尊卑秩序，主张以“礼”和“法”来加以维护。《五辅》、《法禁》、《重令》、《参患》、《君臣》上下、《任法》、《明法》等篇都阐述了君权的重要，并提出了防止君主失柄、臣子篡权的种种策略与权术。管仲在齐国有一项重要的改革，即在国君直属领地和部分分封领地内实行新的地方行政区划，设立各级官吏进行管理（《小匡》等），这一措施在当时分封制的背景下显然是为加强国君的权力而作的，被称为“封建集权国家君主任免官吏的先声”。君主集权的思想是顺应当时历史潮流的，相对于诸侯分封具有革新的意义。《管子》在强调君主集权的同时，还强调君主的自我修养和道德约束。例如在《牧民》、《权修》、《版法》、《法禁》、《法法》、《中匡》、《小匡》、《戒》、《君臣》上下、《心术》上下、《白心》等篇中都专门论述了君主应如何加强内心修养、排除私欲、遵守法度、以身作则的问题。认为君主只有排除了私欲这道心中的屏障，才能顺应“天命”、掌握“天道”（“天道”可以理解为事物的本质及天地运行规律），才能得到百姓的顺从拥护和臣子的敬畏服从，才能不失君权、长治久安。《管子》具体要求君主做到：宽厚爱民，从严律己，节制享乐，讲求信誉，谦虚谨慎，了解下情，不任人唯亲，不懈怠简慢，不偏听偏信，等等。这些观点虽然是看重了“圣明君主”对于国家发展、安定的个人作用，但在当时的历史条件下无疑是有着巨大的进步

意义。

利用“法”的手段加强政权、治理国家是《管子》政治思想方面的又一个重要内容。在《权修》、《七法》、《法禁》、《重令》、《任法》、《明法》等诸多篇章中，都强调了法的重要性。该书认为：“法者，所以同出不得不然者也。故杀戮禁诛以一之也”（《心术》），也就是说：法是人们共同遵循并带有强制性的东西，依据法律、利用刑罚，可以统一人们的言行，维护君主的权威。所以，“天下为一物枉其时，明君圣人亦不为一人枉其法”（《白心》），任何人包括贵族、君主都应受法的约束。《管子》认为，君主只要掌握了法，就可以驾御臣民，具体的事情君主无须多管，让臣民依法行事即可。为了充分发挥法的效用，《管子》还强调：法的制定须依照天地自然法则，依据国情民情，符合事物发展的规律（《形势》、《宙合》、《问》等）；法律一经确定便不可随意更改，否则将失去威信；法律的执行一定要公正信实、赏罚分明才能使人们信服。由于《管子》一书有大量篇幅强调了法的作用，主张严刑重赏、以法治国，因而在历史上被人们归入法家思想体系。但是，《管子》中，也有不少篇幅谈论了“礼”对维护封建等级制度的重大意义。如《牧民》篇把礼义廉耻看成是“国之四维”，强调礼义教化对于国家安定的重要。还有不少篇幅都强调仁义道德的力量，劝君主行“仁政”、“德政”，以仁义之心感召黎民百姓。有的篇幅中既阐述了礼义道德的重要，又阐述了法的重要，主张德政与法治并重，严刑重赏与礼义教化并举。因此，《管子》一书的政治主张其实是一种不同于儒法两家的、礼法并用的统治术，它的设想是把中央集权与宗法制有机地结合起来，这种主张正好被汉以后的封建统治者所采用了。当然，这也说明《管子》确非一人一时之作。

## 二、经济思想：

人性“好利”是《管子》中的一个重要论点。基于此，《管子》十分重视发展经济，把物质生产和物质生活看作是政治、伦理观念的基础。他在首篇《牧民》中开宗明义地说：“仓廩实则知礼节，衣食足则知荣辱”，主张治理国家必须从经济入手。在《五辅》篇中，管子把为政之道分为德、义、礼三个方面，这三者交非抽象的伦理概念，而是具有实际的物质经济内容。其中，“德”涉及农林、交通、商业、水利、住宅、赋税、救济等方面，认为实现经济繁荣是德政的重要标志之一。义的内容包括了慈善、节用，也是经济领域的事。礼的内容中除“尊卑贵贱长幼上下”之外，还增加了“贫富有序”，说的是财富分配问题。总之，《管子》把发展生产、调整生产关系看成是治理国家的根本，是决定政治、法律、道德的重要因素。这种观点具有明显的合理性。

《管子》由人性“好利”的观点出发，又提出了“利民”、“富民”、“藏富于民”的经济主张。许多篇目都阐述了君主应注意通过经济利益处理好君与民的关系，以利民政策来取得民心：“得人之道，莫如利之”（《五

辅》)；“旦暮利之，众乃胜任”（《版法》）；人民得了实惠，则“虽不召而民自至”（《形势解》），会自发地拥护君主；等等。“利民”的具体内容，在农业上就是“相地衰征”，即按劳动力平均分配全部耕地，实行按产量分成的赋税政策；在盐铁生产中允许私人经营，“民得其七”；山林湖泽允许私人开采利用，等等。由“利民”思想还派生出一个重要观点，即“取民有度”，也就是根据人民的承受能力来征收财赋，这是《管子》一书中强调的国家理财原则。在《轻重》诸篇中，都主张通过由国家经营的工商业增加国家的经济收入来取代直接向百姓征税加赋，如盐铁专卖、手工业官营等。虽然这种方式含有“隐蔽赋税”及利用差价进行剥削的成分在内，但总比“强取”、“暴敛”更利于经济发展和社会安定。管仲提出的这一经济理论，经过后世学者的发展和丰富，被称为“轻重论”，它是我国封建社会宏观经济管理方面最重要的理论派别。

管子学派的经济观点，还有不同于其它学派的地方，即除了重视农业，以农为本之外，还重视发展工商业。管仲提出士农工商“四民分业定居”的政策（《小匡》），承认工商的地位，加强对私人手工业和商业的管理并为其发展提供便利条件。在增加国家财政方面，管仲也主张发挥商业的作用，通过商品流通、物价高低来谋利。此外，《管子》中有些篇章还提倡消费、鼓励工商，主张通过发展工商业来刺激农业生产，活跃经济，丰富人们的生活（《侈靡》）。这些观点使《管子》一书更具有“好利”、“重商”的色彩，管仲也被人们看成是一位重商主义者。但也正因为如此，《管子》的思想在诸多传统思想流派中更显得别具一格，色彩鲜明。

### 三、军事思想：

《管子》还包含了十分丰富的军事思想，其中以管仲的治军思想尤为可贵。他提出了“寓兵于农”的主张，把百姓的乡里组织和军队编制结合起来，耕战一体，以农养兵。他还认为战争对人力和物力的消耗太大，主张不能轻易发动战争。至于战争取胜的原因，他认为根本在于财力贮备，即民富国强；还有就是军心，必须做到士气振奋。在用兵策略上，《管子》善于用辩证法，主张灵活机动，充分利用天时、地利。

### 四、哲学思想：

《管子》的哲学思想含有两上基本范畴——天道与人情。《管子》在谈到称霸天下时指出，如果不能掌握自然发展和人心变化的规律，那么即使具备了地大物博、人众兵强的物质条件，国家也会面临危机。只有根据“天道之数，人心之变”办事，才能防止事物向反面转化。如能遵循天道并取得人心，战争一旦爆发，就可能做到战必胜，守必固（《重令》）。天道与人情这两个基本范畴是管仲学派政治思想的基本哲学原则，并由此提出了一系列具有朴素唯物主义和辩证法因素的哲学思想。例如，《管子》指出，天地万物是由“精气”、“水”等物质构成的，“天不变其常，地不易其则”，日夜的更替、寒暑的变化，都有其自身的规律。它认为，“天行其所行”，不



以人的意志为转移。但只要人们掌握了客观规律，能遵循“天道”，就“能君万物”，主宰天地（《宙合》）。在认识论上，《管子》主张排除主观臆想，根据事物本来面目去“因”、“应”万物，要象镜子一样如实反映客观情况，这就叫“静因之道”。书中还强调对立面的相互依存和相互转化，“予之为取”的“牧民之道”就是一个典型说明。《管子》的哲学思想在实践中具有一个突出的特点，就是求实和重效，这在该书所阐述的政治、经济、军事政策及管仲相齐的历史事迹中都有充分的体现。

此外，《管子》在伦理、教育、天文、地理、医学等方面也有不少值得借鉴的东西。

总之，《管子》不仅以其内容丰富、融会各家学说的理论而受到历朝历代的重视，更因其思想的深邃、哲理的永恒而流传至今。它体现了我国古代杰出的思想成就，其中不少内容直到今天仍具有重要的启迪意义。

当然，《管子》毕竟是一部二千年前的书了，当时的社会背景与现在可谓有天壤之别，其中不少东西已经过时，相信读者们对此自有鉴别。

## 管子

### 牧民第一

凡有地牧民者，务在四时，守在仓廩。国多财则远者来，地辟举则民留处；仓廩实则知礼节，衣食足则知荣辱；上服度则六亲固，四维张则君令行。故省刑之要，在禁文巧；守国之度，在饰四维；顺民之经，在明鬼神，祇山川，敬宗庙，恭祖旧。不务天时则财不生，不务地利则仓廩不盈。野芜旷则民乃荒，上无量则民乃妄，文巧不禁则民乃淫，不障两原则刑乃繁。不明鬼神则陋民不悟，不祇山川则威令不闻，不敬宗庙则民乃上校，不恭祖旧则孝悌不备。四维不张，国乃灭亡。

#### 右国颂

国有四维，一维绝则倾，二维绝则危，三维绝则覆，四维绝则灭。倾可正也，危可安也，覆可起也，灭不可复错也。何谓四维？一曰礼，二曰义，三曰廉，四曰耻。礼不逾节，义不自进，廉不蔽恶，耻不从枉。故不逾节则上位安，不自进则民无巧诈，不蔽恶则行自全，不从枉则邪事不生。

#### 右四维

政之所行，在顺民心；政之所废，在逆民心。民恶忧劳，我佚乐之；民恶贫贱，我富贵之；民恶危坠，我存安之；民恶灭绝，我生育之。能佚乐之，则民为之忧劳；能富贵之，则民为之贫贱；能存安之，则民为之危坠；能生育之，则民为之灭绝。故刑罚不足不畏其意，杀戮不足以服其心。故刑罚繁而意不恐，则令不行矣；杀戮众而心不服，则上位危矣。故从其四欲，则远者自亲；行其四恶，则近者叛之。故知予之为取者，政之宝也。

#### 右四顺

错国于不倾之地。积于不涸之仓。藏于不竭之府。下令于流水之原。使民于不争之官。明必死之路。开必得之门。不为不可成。不求不可得。不处不可久。不行不可复。

错国于不倾之地者，授有德也。积于不涸之仓者，务五谷也。藏于不竭之府者，养桑麻育六畜也。下令于流水之原者，令顺民心也。使民于不争之官者，使各为其所长也。明必死之路者，严刑罚也。开必得之门者，信庆赏也。不为不可成者，量民力也。不求不可得者，不强民以其所恶也。不处不可久者，不偷取一时也。不行不可复者，不欺其民也。故授有德，则国安。

务五谷，则食足。养桑麻育六畜，则民富。令顺民心，则威令行。使民各为其所长，则用备。严刑罚，则民远邪。信庆赏，则民轻难。量民力，则事无不成。不强民以其所恶，则诈伪不生。不偷取一时，则民无怨心。不欺其民，则下亲其上。

## 右十一经

以家为乡，乡不可为也；以乡为国，国不可为也；以国为天下，天下不可为也。以家为家，以乡为乡，以国为国，以天下为天下。毋曰不同生，远者不听；毋曰不同乡，远者不行；毋曰不同国，远者不从。如地如天，何私何亲；如月如日，唯君之节。

御民之辔，在上之所贵；道民之门，在上之所先；召民之路，在上之所好恶。故君求之则臣得之，君嗜之则臣食之，君好之则臣服之，君恶之则臣匿之。毋蔽汝恶，毋异汝度，贤者将不汝助。言室满室，言堂满堂，是谓圣王。城郭沟渠不足以固守，兵甲强力不足以应敌，博地多财不足以有众，唯有道者能备患于未形也，故祸不萌。

天下不患无臣，患无君以使之；天下不患无财，患无人以分之。故知时者可立以为长，无私者或置以为政，审于时而察于用，而能备官者，可奉以为君也。缓者后于事，于财者失所亲，信小人者失士。

## 右六亲五法

### 大意

本篇讲述的是治理国家和人民的道理。治理国家和人民要注重发展生产，顺乎民意，讲求法度，奖罚分明；君主自己要首先尊崇法度，才能使人民有礼、义、廉、耻；只有有道的君主才能得到人民的拥戴，国家才能巩固。这里，作者阐述了一个重要的论点：予之于民就是取之于民，这是治国的法宝。此外，“仓廩实则知礼节，衣食足则知荣辱”这一名言深刻指出了物质基础对于人们的道德风尚和国家的治理情况所具有的决定性影响。

## 形势第二

山高而不崩，则祈羊至矣；渊深而不涸，则沈玉极矣。天不变其常，地不易其则，春秋冬夏不更其节，古今一也。蛟龙得水，而神可立也；虎豹託幽，而威可载也。风雨无乡，而怨怒不及也。贵有以行令，贱有以忘卑，寿夭贫富，无徒归也。衔命者君之尊也，受辞者名之运也。上无事则民自试，抱蜀不言而庙堂既修。鸿鹄锵锵，唯民歌之；济济多士，殷民化之。飞蓬之问，不在所宾；燕雀之集，道行不顾。牺牲圭璧，不足以飨鬼神。主功有素，宝币奚为？羿之道，非射也；造父之术，非驭也；奚仲之巧，非削也。召远者使无为焉，亲近者言无事焉，唯夜行者独有也。

平原之陔，奚有于高。大山之隈，奚有于深。訾之人，勿与任大，讪巨者可与远举，顾忧者可与致道。其计也速而忧在近者，往而勿召也。举长者可远见也；裁大者众之所比也；欲人之怀，定服而勿厌也。必得之事，不足赖也。必诺之言，不足信也。小谨者不大立，饕食者不肥体。有无弃之言者，必参之于天地也。坠岸三仞，人之所大难也，而猿猱饮焉。故曰，伐矜好专，举事之祸也。

不行其野，不违其马。能予而无取者，天地之配也。怠倦者不及，无广者疑神；疑神者在内，不及者在门；在内者将假，在门者将待。曙戒勿怠，后穉逢殃。朝忘其事，夕失其功。邪气入内，正色乃衰。君不君则臣不臣，父不父则子不子。上失其位则下逾其节。上下不和，令乃不行。衣冠不正则宾者不肃，进退无仪则政令不行。且怀且威，则君道备矣。莫乐之则莫哀之，莫生之则莫死之。往者不至，来者不极。

道之所言者一也，而用之者异。有闻道而好为家者，一家之人也。有闻道而好为乡者，一乡之人也。有闻道而好为国者，一国之人也。有闻道而好为天下者，天下之人也。有闻道而好定万物者，天地之配也。道往者其人莫来，道来者其人莫往。道之所设，身之化也。持满者与天，安危者与人。失天之度，虽满必涸；上下不和，虽安必危。欲王天下而失天之道，天下不可得而王也。得天之道，其事若自然；失天之道，虽立不安。其道既得，莫知其为之，其功既成，莫知其释之。藏之无形，天之道也。疑今者察之古，不知来者视之往。万事之生也，异趣而同归，古今一也。

生栋覆屋，怨怒不及。弱子下瓦，慈母操箠。天道之极，远者自亲；人事之起，近亲造怨。万物之于人也，无私近也，无私远也。巧者有余，而拙者不足。其功顺天者天助之，其功逆天者天违之。天之所助，虽小必大；天之所违，虽成必败。顺天者有其功，逆天者怀其凶，不可复振也。乌鸟之狡，虽善不亲；不重之结，虽固必解。道之用也，贵其重也。毋与不可，毋强不能，毋告不知。与不可，强不能，告不知，谓之劳而无功。见与之友，几于不亲；见爱之交，几于不结，见施之德，几于不报。四方所归，心行者也。独王之国，劳而多祸；独国之君，卑而不威；自媒之女，丑而不信。未之见

而亲焉，可以往矣。久而不忘焉，可以来矣。日月不明，天不易也。山高而不见，地不易也。言而不可复者，君不言也。行而不可再者，君不行也。凡言而不可复，行而不可再者，有国者之大禁也。

## 大意

本篇论证了事物的客观现象和发展趋势，即事物的规律性，万事万物都有它不可更变的发展规律（“天道”），只有顺应这一规律，掌握这一规律，才能驾驭万物，一统天下。篇中有许多涉及自然、为人、交友、行事、用人、治国等方面的格言和论述，其主要目的是规劝国君要遵从自然规律，顺民心，行德政。

### 权修第三

万乘之国，兵不可以无主；土地博大，野不可以无吏；百姓殷众，官不可以无长；操民之命，朝不可以无政。

地博而国贫者，野不辟也；民众而兵弱者，民无取也。故未产不禁则野不辟，赏罚不信则民无取。野不辟，民无取，外不可以应敌，内不可以固守。故曰，有万乘之号而无千乘之用，而求权之无轻，不可得也。

地辟而国贫者，舟舆饰，台榭广也；赏罚信而兵弱者，轻用众，使民劳也。舟车饰，台榭广，则赋敛厚矣；轻用众，使民劳，则民力竭矣。赋敛厚，则下怨上矣；民力竭，则令不行矣。下怨上，令不行，而求敌之勿谋己，不可得也。

欲为天下者，必重用其国；欲为其国者，必重用其民；欲为其民者，必重尽其民力。无以畜之，则往而不可止也；无以牧之，则处而不可使也。远人至而不去，则有以畜之也；民众而可一，则有以牧之也。见其可也，喜之有徵；见其不可也，恶之有形。赏罚信于其所见。虽其所不见，其敢为之乎？见其可也，喜之无徵；见其不可也，恶之无形。赏罚不信于其所见，而求其所不见之为之化，不可得也。厚爱利足以亲之，明智礼足以教之。上身服以先之，审度量以闲之，乡置师以说道之。然后申之以宪令，劝之以庆赏，振之以刑罚。故百姓皆说为善，则暴乱之行无由至矣。

地之生财有时，民之用力有倦，而人君之欲无穷。以有时与有倦，养无穷之君，而度量不生其间，则下下相疾也。是以臣有杀其君，子有杀其父者矣。故取于民有度，用之有止，国虽小必安；取于民无度，用之不止，国虽大必危。

地之不辟者，非吾地也；民之不牧者，非吾民也。凡牧民者，以其所积者食之，不可不审也。其积多者其食多，其积寡者其食寡，无积者不食。或有积而不食者，则民离上；有积多而食寡者，则民不力；有积寡而食多者，则民多诈；有无积而徒食者，则民偷幸。故离上、不力、多诈、偷幸，举事不成，应敌不用。故曰，察能授官，班禄赐予，使民之机也。

野与市争民，家与府争货，金与粟争贵，乡与朝争治。故野不积草，农事先也；府不积货，藏于民也；市不成肆，家用足也；朝不合众，乡分治也。故野不积草、府不积货、市不成肆、朝不合众，治之至也。

人情不二，故民情可得而御也。审其所好恶，则其长短可知也；观其交游，则其贤不肖可察也。二者不失，则民能可得而官也。

地之守在城，城之守在兵，兵之守在人，人之守在粟。故地不辟则城不固。有身不治，奚待于人？有人不治，奚待于家？有家不治，奚待于乡？有乡不治，奚待于国？有国不治，奚待于天下？天下者，国之本也；国者，乡之本也；乡者，家之本也；家者，人之本也；人者，身之本也；身者，治之本也。故上不好本事，则未产不禁；未产不禁，则民缓于时事而轻地利；轻

地利而求田野之辟，仓廩之实，不可得也。

商贾在朝，则货财上流；妇人言事，则赏罚不信；男女无别，则民无廉耻。货财上流、赏罚不信、民无廉耻，而求百姓之安难，兵士之死节，不可得也。朝廷不肃，贵贱不明，长幼不分，度量不审，衣服无等，上下凌节，而求百姓之尊主政令，不可得也。上好诈谋闲欺，臣下赋敛竞得，使民偷壹，则百姓疾怨，而求下之亲上，不可得也。有地不务本事，君国不能一民，而求宗庙社稷之无危，不可得也。上恃龟筮，好用巫医，则鬼神骤崇。故功之不立，名之不章，为之患者三；有独王者，有贫贱者，有日不足者。

一年之计，莫如树谷；十年之计，莫如树木；终身之计，莫如树人。一树一获者，谷也；一树十获者，木也；一树百获者，人也。我苟种之，如神用之，举事如神，唯王之门。

凡牧民者，使士无邪行，女无淫事。士无邪行，教也；女无淫事，训也。教训成俗而刑罚省，数也。凡牧民者，欲民之正也。欲民之正，则微邪不可不禁也。微邪者，大邪之所生也。微邪不禁，而求大邪之无伤国，不可得也。凡牧民者，欲民之有礼也。欲民之有礼，则小礼不可不谨也。小礼不谨于国，而求百姓之行大礼，不可得也。凡牧民者，欲民之有义也。欲民之有义，则小义不可不行。小义不行于国，而求百姓之行大义，不可得也。凡牧民者，欲民之有廉也。欲民之有廉，则小廉不可不修也。小廉不修于国，而求百姓之行大廉，不可得也。凡牧民者，欲民之有耻也。欲民之有耻，则小耻不可不饰也，小耻不饰于国，而求百姓之行大耻，不可得也。凡牧民者，欲民之谨小礼、行小义、修小廉、饰小耻、禁微邪，此厉民之道也。民之谨小礼、行小义、修小廉、饰小耻、禁微邪，治之本也。

凡牧民者，欲民之可御也。欲民之可御，则法不可不重。法者，将立朝廷者也。将立朝廷者，则爵服不可不贵也。爵服加于不义，则民贱其爵服，民贱其爵服，则人主不尊；人主不尊，则令不行矣。法者，将用民力者也。将用民力者，则禄赏不可不重也。禄赏加于无功，则民轻其禄赏；民轻其禄赏，则上无以劝民；上无以劝民，则令不行矣。法者，将用民能者也。将用民能者，则授官不可不审也。授官不审，则民闲其治；民闲其治，则理不上通；理不上通，则下怨其上；下怨其上，则令不行矣。法者，将用民之死命者也。用民之死命者，则刑罚不可不审。刑罚不审，则有辟就；有辟就则杀不辜而赦有罪；杀不辜而赦有罪，则国不免于贼臣矣。故夫爵服贱、禄赏轻、民闲其治、贼臣首难，此谓败国之教也。

## 大意

“权修”，即修重权力。本篇讲述的是如何巩固和加强君主政权的问题。其基本观点与第一篇《牧民》相似，一是强调发展国力，使仓廩充实，国家有经济保障；二是强调要法制严明，通过君主的以身作则来感化和引导人

民，以奖惩信实的威力来约束人民。



## 立政第四

国之所以治乱者三，杀戮刑罚，不足用也。国之所以安危者四，城郭险阻，不足守也。国之所以富贫者五，轻税租，薄赋敛，不足恃也。治国有三本，而安国有四固，而富国有五事，五事，五经也。

君之所审者三：一曰德不当其位，二曰功不当其禄，三曰能不当其官。此三本者，治乱之原也。故国有德义未明于朝者，则不可加于尊位；功力未见于国者，则不可授以重禄；临事不信于民者，则不可使任大官。故德厚而位卑者谓之过，德薄而位尊者谓之失。宁过于君子，而毋失于小人。过于君子，其为怨浅；失于小人，其为祸深。是故国有德义未明于朝而处尊位者，则良臣不进；有功力未见于国而有重禄者，则劳臣不劝；有临事不信于民而任大官者，则材臣不用。三本者审，则下不敢求。三本者不审，则邪臣上通，而便辟制威。如此则明塞于上，而治壅于下，正道捐弃，而邪事日长。三本者审，则便辟无威于国，道涂无行禽，疏远无蔽狱，孤寡无隐治。故曰刑省治寡，朝不合众。

### 右三本

君之所慎者四：一曰大德不至仁，不可以授国柄；二曰见贤不能让，不可与尊位；三曰罚避亲贵，不可使主兵；四曰不好本事，不务地利，而轻赋敛，不可与都邑。此四固者，安危之本也。故曰卿相不得众，国之危也；大臣不和同，国之危也；兵主不足畏，国之危也；民不怀其产，国之危也。故大德至仁，则操国得众；见贤以让，则大臣和同；罚不避亲贵，则威行于邻敌；好本事，务地利，重赋敛，则民怀其产。

### 右四固

君之所务者五：一曰山泽不救于火，草木不殖成，国之贫也；二曰沟渎不遂于隘，障水不安其藏，国之贫也；三曰桑麻不殖于野，五谷不宜其地，国之贫也；四曰六畜不育于家，瓜瓠葶菜百果不备具，国之贫也；五曰工事竞于刻镂，女事繁于文章，国之贫也。故曰山泽救于火，草木殖成，国之富也；沟渎遂于隘，障水安其藏，国之富也；桑麻殖于野，五谷宜其地，国之富也；六畜育于家，瓜瓠葶菜百果备具，国之富也；工事无刻镂，女事无文章，国之富也。

### 右五事

分国以为五乡，乡为之师。分乡以为五州，州为之长。分州以为十里，

里为之尉。分里以为十游，游为之宗。十家为什，伍家为伍，什伍皆有长焉。筑障塞匿，一道路，转出入。审间闭，慎筦键，筦藏于里尉。置间有司，以时开闭。间有司观出入者，以复于里尉。凡出入不时，衣服不中，圈属群徒不顺于常者，间有司见之，复无时。若在长家子弟、臣妾、属役、宾客，则里尉以谯于游宗，游宗以谯于什伍，什伍以谯于长家。谯敬而勿复，一再则宥，三则不赦。凡孝悌、忠信、贤良、俊材，若在长家子弟、臣妾、属役、宾客，则什伍以复于游宗，游宗以复于里尉，里尉以复于州长，州长以计于乡师，乡师以著于士师。凡过党，其在家属，及于长家；其在长家，及于什伍之长；其在什伍之长，及于游宗；其在游宗，及于里尉；其在里尉，及于州长；其在州长，及于乡师；其在乡师，及于士师。三月一复，六月一计，十二月一著。凡上贤不过等，使能不兼官，罚有罪不独及，赏有功不专与。

孟春之朝，君自听朝，论爵赏校官，终五日。季冬之夕，君自听朝，论罚罪刑杀，亦终五日。正月之朔，百吏在朝，君乃出令，布宪于国。五乡之师，五属大夫，皆受宪于太史。大朝之日，五乡之师，五属大夫，皆身习宪于君前。太史既布宪，入籍于太府，宪籍分于君前。五乡之师出朝，遂于乡官，致乡属，及于游宗，皆受宪。宪既布，乃反致令焉，然后敢就舍。宪未布，令未致，不敢就舍；就舍谓之留令，罪死不赦。五属大夫，皆以行车朝，出朝不敢就舍，遂行。至都之日，遂于庙，致属吏，皆受宪。宪既布，乃发使者致令，以布宪之日，早宴之时。宪既布，使者以发，然后敢就舍。宪未布，使者未发，不敢就舍；就舍谓之留令，罪死不赦。宪既布，有不行宪者，谓之不从令，罪死不赦。考宪而不有合于太府之籍者，侈曰专制，不足曰亏令，罪死不赦。首宪既布，然后可以行宪。

### 右首宪

凡将举事，令必先出。曰事将为，其赏罚之数，必先明之。立事者谨守令以行赏罚，计事致令，复赏罚之所加。有不合于令之所谓者，虽有功利，则谓之专制，罪死不赦。首事既布，然后可以举事。

### 右首事

修火宪，敬山泽林藪积草；天财之所出，以时禁发焉，使民足于宫室之用，薪蒸之所积，虞师之事也。决水潦，通沟渎，修障防，安水藏，使时水虽过度，无害于五谷，岁虽凶旱，有所粉获，司空之事也。相高下，视肥磽，观地宜，明诏期，前后农夫，以时钧修焉；使五谷桑麻皆安其处，司田之事也。行乡里，视宫室，观树艺，简六畜，以时均修焉；劝勉百姓，使力作毋偷，怀乐家室，重去乡里，乡师之事也。论百工，审时事，辨功苦，上完利，监壹五乡，以时均修焉，使刻镂文采，毋敢造于乡，工师之事也。

## 右省官

度爵而制服，量禄而用财。饮食有量，衣服有制，宫室有度，六畜人徒有数，舟车陈器有禁。生则有轩冕、服位、谷禄、田宅之分，死则有棺槨、绞衾、圻塋之度。虽有贤身贵本，毋其爵不敢服其服；虽有富家多资，毋其禄不敢用其财。天子服文有章，而夫人不敢以燕以飨庙，将军大夫以朝，官吏以命，士止于带缘。散民不敢服杂采，百工商贾，不得服长髻貂。刑余戮民，不敢服丝，不敢畜连乘车。

## 右服制

寝兵之说胜，则险阻不守。兼爱之说胜，则士卒不战。全生之说胜，则廉耻不立。私议自贵之说胜，则上令不行。群徒比周之说胜，则贤不肖不分。金玉财货之说胜，则爵服下流。观乐玩好之说胜，则奸民在上位。请谒任举之说胜，则绳墨不正。谄谀饰过之说胜，则巧佞者用。

## 右九败

期而致，使而往，右姓舍己以上为心者，教之所期也。始于不足见，终于不可及，一人服之，万人从之，训之所期也。未之令而为，未之使而往，上不加勉，而民自尽竭，俗之所期也。好恶形于心，百姓化于下，罚未行而民畏恐，赏未加而民劝勉，诚信之所期也。为而无害，成而不议，得而莫之能争，天道之所期也。为之而成，求之而得，上之所欲，小大必举，事之所期也。令则行，禁则止，宪之所及，俗之所被，如百体之从心，政之所期也。

## 右七观

### 大意

本篇讲述君主临政应当注意并解决的几个重大问题。“三本”，“四固”两节讲述君主在用人方面要注意考察臣属的品行、德操、才能和政绩；“五事”讲述发展林业、水利、五谷、桑麻、六畜、瓜果、工艺制作的重要性；“首宪”、“首事”主要阐述政区管理、地方治安及刑罚问题；“省官”、“服制”主要论述考察官吏政绩的标准，指出爵位、等级、俸禄与功绩必须相称。所有这些论述都体现了行德政、讲法治、重经济、求实效、尊自然的思想。

## 乘马第五

凡立国都，非于大山之下凡于广川之上。高毋近旱而水用足，下毋近水而沟防省。因天材，就地利，故城郭不必中规矩，道路不必中准绳。

### 右立国

无为者帝，为而以为者王，为而不贵者霸。不自以为所贵，则君道也；贵而不过度，则臣道也。

### 右大数

地者政之本也，朝者义之理也，市者货之准也，黄金者用之量也，诸侯之地千乘之国者器之制也。五者其理可知也，为之有道。

地者政之本也，是故地可以正政也。地不平均和调，则政不可正也。政不正则事不可理也。

春秋夏冬，阴阳之推移也；时之短长，阴阳之利用也；日夜之易，阴阳之化也。然则阴阳正矣，虽不正，有余不可损，不足不可益也。天也，莫之能损益也。然则可以正政者，地也。故不可不正也。正地者，其实必正。长亦正，短亦正，小亦正，大亦正，长短大小尽正。地不正则官不理，官不理则事不治，事不治则货不多。是故何以知货之多也？曰事治；何以知事之治也？曰货多。货多事治，则所求于天下者寡矣。为之有道。

### 右阴阳

朝者义之理也。是故爵位正而民不怨，民不怨则不乱，然后义可理。不正则不可以理也。故一国之人不可以皆贵，皆贵则事不成而国不利也。为事之不成国之不利也，使无贵者则民不能自理也。是故辨于爵列之尊卑，则知先后之序，贵贱之义矣。为之有道。

### 右爵位

市者货之准也。是故百货贱则百利不得，百利不得则百事治，百事治则百用节矣。是故事者生于虑，成于务，失于傲。不虑则不生，不务则不成，不傲则不失。故曰，市者可以知治乱，可以知多寡，而不能为多寡。为之有道。

### 右务市事

黄金者用之量也。辨于黄金之理则知侈俭，知侈俭则百用节矣。故俭则伤事，侈则伤货。俭则金贱，金贱则事不成，故伤事。侈则金贵，金贵则货贱，故伤货。货尽而后知不足，是不知量也；事已而后知货之有余，是不知节也。不知量，不知节，不可。为之有道。

天下乘马服牛，而任之轻重有制。有一宿之行，道之远近有数矣。是知诸侯之地千乘之国者，所以知器之小大也，所以知任之轻重也。重而后损之，是不知任也；轻而后益之，是不知器也。不知任，不知器，不可。为之有道。

地之不可食者，山之无木者，百而当一。涸泽，百而当一。地之无草木者，百而当一。楚棘杂处，民不得入焉，百而当一。藪，镰纒得入焉，九而当一。蔓山，其木可以为材，可以为轴，斤斧得入焉，九而当一。汛山其木可以为棺，可以为车，斤斧得入焉，十而当一。流水，网罟得入焉，五而当一。林，其木可以为棺，可以为车，斤斧得入焉，五而当一。泽，网罟得入焉，五而当一。命之曰：地均以实数。

方六里命之曰暴，五暴命之曰部，五部命之曰聚。聚者有市，无市则民乏。五聚命之曰某乡，四乡命之曰方。官制也。官成而立邑：五家而伍，十家而连，五连而暴，五暴而长，命之曰某乡；四乡命之曰都。邑制也。邑成而制事：四聚为一离，五离为一制，五制为一田，二田为一夫，三夫为一家。事制也。事成而制器：方六里为一乘之地也。一乘者，四马也。一马，其甲七，其蔽五；一乘，其甲二十有八，其蔽二十，白徒三十人奉车两。器制也。

方六里，一乘之地也；方一里，九夫之田也。黄金一镒，百乘一宿之尽也。无金则用其绢，季绢三十三制当一镒。无绢则用其布，絰暴布百两当一镒。一镒之金，食百乘之一宿。则所布之地六步一，命之曰中岁。

有市，无市则民乏矣。方六里名之曰社，有邑焉，名之曰央。亦关市之赋。黄金百镒为一筐，其货一谷笼为十筐，其商苟在市者三十人，其正月、十二月，黄金一镒。命之曰正。分春曰书比，立夏曰月程，秋曰大稽；与民数得亡。

三岁修封，五岁修界，十岁更制，经正也。一仞见水不大潦，五尺见水不大旱。一仞见水轻征，十分去一，二则去二，三则去三，四则去四，五则去半，比之于山。五尺见水，十分去一，四则去二，三则去三，二则去四，尺而见水，比之于泽。

距国门以外，穷四竟之内，丈夫二犁，童五尺一犁，以为三日之功。正月令农始作，服于公田农耕。及雪释，耕始焉，芸卒焉。士，闲见、博学、意察，而不为君臣者，与功而不与分焉。贾，知贾之贵贱，日至于市，而不为官贾者，与功而不与分焉。工，治容貌功能，日至于市，而不为官工者，与功而不与分焉。不可使而为工，则视货离之实，而出夫粟。

是故智者知之，愚者不知，不可以教民；巧者能之，拙者不能，不可以教民。非一令而民服之也，不可以为大善；非夫人能之也，不可以为大功。

是故非诚贾不得食于贾，非诚工不得食于工，非诚农不得食于农，非信士不得立于朝。是故官虚而莫敢为之请，君有珍车珍甲而莫之敢有，君举事臣不敢诬其所不能。君知臣，臣亦知君知己也。故臣莫敢不竭力俱操其诚以来。

道曰：均地分力，使民知时也。民乃知时日之蚤晏，日月之不足，饥寒之至于身也。是故夜寝蚤起，父了兄弟不忘其功，为而不倦，民不惮劳苦。故不均之为恶也，地利不可竭，民力不可殫。不告之以时而民不知，不道之以事而民不为。与之分货，则民知得正矣；审其分，则民尽力矣。是故不使而父子兄弟不忘其功。

### 右士农工商

圣从之所以为圣人者，善分民也。圣人不能分民，则犹百姓也。于己不足，安得名圣？是故有事则用，无事则归之于民，唯圣人为善托业于民。民之生也，辟则惠，闭则黷。上为一，下为二。

### 右圣人

时之处事精矣，不可藏而舍也。故曰，今日不为，明日亡货。昔之日已往而不来矣。

### 右失时

上地方八十里，万室之国一，千室之都四。中地方百里，万室之国一，千室之都四。下地方百二十里，万室之国一，千室之都四。以上地方八十里与下地方百二十里，通于中地方百里。

### 右地里

## 大意

乘马是计算筹划的意思。本篇阐述如何筹划国家的一些重大经济、政治问题，详细地论述了营建国都、丈量土地、分清爵位、调节财政用度、计算军备规模、划分行政区域、制定赋税标准及分配土地、促进农业、工商业发展等一系列问题及其具体实施办法。这些都体现出君主治国要讲究务实、遵行规章、分利于民、藏富于民的基本思想。

## 七法第六

言是而不能立，言非而不能废，有功而不能赏，有罪而不能诛，若是而能治民者，未之有也。是必立，非必废，有功必赏，有罪必诛，若是安治矣？未也。是何也？曰形势器械未具，犹之不治也。形势器械具，四者备，治矣。不能治其民，而能强其兵者，未之有也。能治其民矣，而不明于为兵之数，犹之不可。不能强其兵，而能必胜敌国者，未之有也。能强其兵，而不明于胜敌国之理，犹之不胜也。兵不必胜敌国，而能正天下者，未之有也。兵必胜敌国矣，而不明正天下之分，犹之不可。故曰：治民有器，为兵有数，胜敌国有理，正天下有分。

则、象、法、化、决塞、心术、计数：根天地之气，寒暑之和，水土之性，人民鸟兽草木之生，物虽甚多，皆均有焉，而未尝变也，谓之“则”。义也、名也、时也、似也、类也、比也、状也，谓之“象”。尺寸也、绳墨也、规矩也、衡石也、斗斛也、角量也，谓之“法”。渐也、顺也、靡也、久也、服也、习也，谓之“化”。予夺也、险易也、利害也、难易也、开闭也、杀生也，谓之“决塞”。实也、诚也、厚也、施也、度也、恕也，谓之“心术”。刚柔也、轻重也、大小也、虚实也、远近也、多少也、谓之“计数”。不明于则，而欲措仪画制，犹立朝夕于运均之上，摇竿而欲定其末。不明于象，而欲论材审用，犹绝长以为短，续短以为长。不明于法，而欲治民一众，犹左书而右息之。不明于化，而欲变俗易教，犹朝揉轮而夕欲乘车。不明于决塞，而欲驱众移民，犹使水逆流。不明于心术，而欲行令于人，犹位招而必射之。不明于计数，而欲举大事，犹无舟楫而欲经于水险也。故曰：错仪画制，不知则不可；论材审用，不知象不可；治民一众，不知法不可；变俗易教，不知化不可；驱众移民，不知决塞不可；布令必行，不知心术不可；举事必成，不知计数不可。

### 右七法

百匿伤上威，奸吏伤官法，奸民伤俗教，贼盗伤国众。威伤则重在下，法伤则货上流，教伤则从令者不辑，众伤则百姓不安其居。重在下则令不行，货上流则官德毁，从令者不辑则百事无功，百姓不安其居则轻民处而重民散。轻民处，重民散，则地不辟；地不辟则六畜不育；六畜不育则国贫而用不足；国贫而用不足，则兵弱而士不厉；兵弱而士不厉，则战不胜而守不固；战不胜而守不固，则国不安矣。故曰：常令不审，则百匿胜；官爵不审，则奸吏胜；符籍不审，则奸民胜；刑法不审，则盗贼胜。国之四经败，人君泄见危。人君泄，则言实之士不进；言实之士不进，则国之情伪不竭于上。

世主所贵者，宝也；所亲者，戚也；所爱者，民也；所重者，爵禄也。明君则不然。致所贵，非宝也；致所亲，非戚也；致所爱，非民也；致所重，

非爵禄也。故不为重宝亏其命，故曰：令贵于宝。不为爱亲危其社稷，故曰：社稷亲于戚。不为爱人枉其法，故曰：法爱于人。不为重禄爵分其威，故曰：威重于爵禄。不通此四者，则反于无有。故曰：治人如治水潦，养人如养六畜，用人如用草木。居身论道行理，则群臣服教，百吏严断，莫敢开私焉。论功计劳，未尝失法律也。便辟、左右、大族、尊贵、大臣，不得增其功焉。疏远、卑贱、隐不知之人，不忘其劳。故有罪者不怨上，受赏者无贪心，则列陈之士，皆轻其死而安难，以要上事；为兵之极也。

### 右四伤

为兵之数：存乎聚财，而财无敌；存乎论工，而工无敌；存乎制器，而器无敌；存乎选士，而士无敌；存乎政教，而政教无敌；存乎服习，而服习无敌；存乎遍知天下，而遍知天下无敌；存乎明于机数，而明于机数无敌。故兵未出境，而无敌者八。是以欲正天下，财不盖天下，不能正天下；财盖天下，而工不盖天下，不能正天下；工盖天下，而器不盖天下，不能正天下；器盖天下，而士不盖天下，不能正天下；士盖天下，而教不盖天下，不能正天下；教盖天下，而习不盖天下，不能正天下；习盖天下，而不遍知天下，不能正天下；遍知天下，而不明于机数，不能正天下。故明于机数者，用兵之势也。大者时也，小者计也。

王道非废也，而天下莫敢窥者，王者之正也。衡庠者，天子之礼也。

是故器成卒选，则士知胜矣。遍知天下，审御机数，则独行而无敌矣。所爱之国，而独利之；所恶之国，而独害之，则令行禁止。是以圣王贵之。胜一而服百则天下畏之矣，立少而观多则天下怀之矣，罚有罪、赏有功则天下从之矣。故聚天下之精材，论百工之锐器；春秋角试以练，精锐为右。成器不课不用，不试不藏。收天下之豪杰，有天下之骏雄。故举之如飞鸟，动之如雷电，发之如风雨，莫当其前，莫害其后，独出独入，莫敢禁圉。成功立事，必顺于理义。故不理不胜天下，不义不胜人。故贤知之君，必立于胜地，故正天下而莫之敢御也。

### 右为兵之数

若夫曲制时举，不失天时，毋圉地利。其数多少，其要必出于计。故凡攻伐之为道也，计必先定于内，然后兵出乎境。计未定于内而兵出乎境，是则战之自败，攻之自毁也。是故张军而不能战，围邑而不能攻，得地而不能实，三者见一焉，则可破毁也。故不明于敌人之政，不能加也；不明于敌人之情，不可约也；不明于敌人之将，不先军也；不明于敌人之士，不先陈也。是故以众击寡，以治击乱，以富击贫，以能击不能，以教卒、练士击驱众、白徒，故十战十胜，百战百胜。



故事无备，兵无主，则不早知敌；野不辟，地无吏，则无蓄积；官无常，下怨上，则器械不功；朝无政，赏罚不明，则民幸生。故早知敌则独行，有蓄积则久而不匮，器械功则伐而不费，赏罚明则民不幸生，民不幸生则勇士劝矣。故兵也者，审于地图，谋于日官，量蓄积，齐勇士，遍知天下，审御机数，兵方之事也。

有风雨之行，故能不远道里矣。不飞鸟之举，故能不险山河矣。有雷电之战，故能独行而无敌矣。有水旱之功，故能攻国救邑矣。有金城之守，故能定宗庙，育男女矣。有一体之治，故能出号令，明宪法矣。风雨之行者，速也。飞鸟之举者，轻也。雷电之战者，士不齐也。水旱之功者，野不收、耕不获也。金城之守者，用货财，设耳目也。一体之治者，去奇说，禁雕俗也。不远道里，故能威绝域之民。不险山河，故能服恃固之国。独行无敌，故令行而禁止。攻国救邑，不恃权与之国，故所指必听。定宗庙，育男女，天下莫之能伤，然后可以有国。制仪法，出号令，莫不响应，然后可以治民一众矣。

## 右选陈

### 大意

本篇阐述的是治国、治军的七项基本原则：则、象、法、化、决塞、心术、计数。统而言之，即认识法则，研究表象，制定规范，实行教化，运用决塞（开闭）之术，研究心术与讲究筹谋。这里，作者强调要依据“天道”制定法令，了解民众意愿而驱使调遣他们。作为君主，要做到政令贵于珍宝、社稷重于亲戚、爱法高于爱人、威信重于爵禄，这样才能实现军强民顺。

## 版法第七

凡将立事，正彼天植，风雨无违，远近高下，各得其嗣。三经既饬，君乃有国。

喜无以赏，怒无以杀。喜以赏，怒以杀，怨乃起，令乃废。骤令不行，民心乃外。外之有徒，祸乃始牙。众之所忿，寡不能图，举所美必观其所终，废所恶必计其所穷。庆勉敦敬以显之，禄富有功以劝之，爵贵有名以休之，兼爱无遗，是谓君心。必先顺教，万民乡风，旦暮利之，众乃胜任。

取人以己，成事以质。审用财，慎施报，察称量。故用财不可以嗇，用力不可以苦。用财嗇则费，用力苦则劳。民不足，令乃辱；民苦殃，令不行，施报不得，祸乃始昌；祸昌不寤，民乃自图。

正法直度，罪杀不赦，杀僇必信，民畏而惧。武威既明，令不再行。顿卒怠倦以辱之。罚罪有过以惩之，杀僇犯禁以振之。植固不动，倚邪乃恐。倚革邪化，令往民移。

法天合德，象地无亲，参于日月，伍于四时。悦众在爱施，有众在废私，召远在修近，闭祸在除怨。备长在乎任贤，安高在乎同利。

### 大意

本篇标题的含义是，把治国立政的基本问题明确下来，“载之于版”（尹知章注），作为国家的常法。文中规劝君主应有端正的心志，敬天地，忌私心，予民利，省用度，法律公正，制度严明，并将这些作为统治国家的基本原则。

## 幼官第八

若因，处虚守静，人物人物则皇。五和时节，君服黄色，味甘味，听宫声，治和气，用五数，饮于黄后之井，以保兽之火爨。藏温濡，行驱养，坦气修通，凡物开静，形生理。

常至命，尊贤授德则帝；身仁行义，服忠用信则王；审谋章礼，选士利械则霸；定生处死，谨贤修伍则众；信赏审罚，爵材禄能则强；计凡付终，务本饬末则富；明法审数，立常备能则治；同异分官则安。

通之以道，畜之以惠，亲之以仁，养之以义，报之以德，结之以信，接之以礼，和之以乐，期之以事，攻之以官，发之以力，威之以诚。一举而上下得终，再举而民无不从，三举而地辟谷成，四举而农佚粟十，五举而务轻金九，六举而絜知事变，七举而外内为用，八举而胜行威立，九举而帝事成形。

九本搏大，人主之守也。八分有职，卿相之守也。七胜备威，将军之守也。六纪审密，贤人之守也。五纪不解，庶人之守也。动而无不从，静而无不同。治乱之本三，卑尊之交四，富贫之终五，盛衰之纪六，安危之机七，强弱之应八，存亡之数九。练之以散群傭署，凡数财署。杀僂以聚财，劝勉以迁众，使二分具本。发善必审于密，执威必明于中。

### 此居图方中

春行冬政肃，行秋政霜，行夏政阍。十二地气发，戒春事。十二小卯，出耕。十二天气下，赐与。十二义气至，修门闾。十二清明，发禁。十二始卯，合男女。十二中卯，十二下卯，三卯同事。八举时节，君服青色。味酸味，听角声，治燥气，用八数，饮于青后之井，以羽兽之火爨。藏不忍，行驱养，坦气修通，凡物开静，形生理。

合内空周外，强国为圈，弱国为属。动而无不从，静而无不同。举发以礼，时礼必得。和好不基，贵贱无司，事变日至。

### 此居于图东方方外

夏行春政风，行冬政落，重则雨雹，行秋政水。十二小郢，至德。十二绝气下，下爵赏。十二中郢，赐与。十二中绝，收聚。十二大暑至，心善。十二中署，十二小署终，三署同事，七举时节，君服赤色，味苦味，听羽声，治阳气，用七数，饮于赤后之井，以毛兽之炎爨。藏薄纯，行笃厚，坦气修通，凡物开静，形生理。

定府官，明名分，而审责于群臣有司，则下不乘上，贱不乘贵。法立数得，而无比周之民，则上尊而下卑，远近不乖。

### 此居于图南方方外

秋行夏政叶，行春政华，行冬政耗。十二期风至，戒秋事。十二小卯，薄百爵。十二白露下，收聚。十二复理，赋与。十二始节，赋事。十二始卯，合男女。十二中卯，十二下卯，一卯同事。九和时节，君服白色，味辛味，听商声，治湿气，用九数，饮于白后之井，以介兽之火爨。藏恭敬，行捕锐，提气修通，凡物开静，形生理。

闲男女之畜，修乡闾之什伍。量委积之多寡，定府官之计数。养老弱而勿通，信利害而无私。

### 此居于图西方方外

冬行秋政雾，行夏政雷，行春政蒸泄。十二始寒，尽刑。十二小榆，赐予。十二中寒，收聚。十二中榆，大收。十二大寒，至静。十二大寒之阴，十二大寒终，三寒同事。六行时节，君服黑色，味咸味，听徵声，汉阴气，用六数，饮于黑后之井，以鳞兽之火爨。藏慈厚，行薄纯，坦气修通，凡物开静，形生理。

器成于僂，教行于钞，动静不记，行止无量。戒四时以别息，异出入以两易，明养生以解固，审取予以总之。一会诸侯令曰：非玄帝之命，毋有一日之师役。再会诸侯令曰：养孤老、食常疾、收孤寡。三会诸侯令曰：田租百取五，市赋百取二，关赋百取一，毋乏耕织之器。四会诸侯令曰：修道路，偕度量，一称数；藪泽以时禁发之。五会诸侯令曰：修春夏秋冬夏之常祭，食天壤山川之故祀，必以时。六会诸侯令曰：以尔壤生物共玄官，请四辅，将以礼上帝。七会诸侯令曰：官处四体而无礼者，流之焉莠命。八会诸侯令曰：立四义而毋议者，尚之于玄官，听于三公。九会诸侯令曰：以尔封内之财物，国之所有为币。九会大令焉出，常至。千里之外，二千里之内，诸侯三年而朝，习命。二年，三卿使四辅。一年正月朔日，令大夫来修，受命三公。二千里之外，三千里之内，诸侯五年而会至，习命。三年，名卿请事。二年，大夫通吉凶。十年，重适入，正礼义。五年，大夫请受变。三千里之外，诸侯世一至。置大夫以为廷安，入共受命焉。

### 此居于图北方方外

必得文威武，官习胜务。时因胜之终，无方胜之几，行义胜之理，名实胜之急，时分胜之事，察伐胜之行，备具胜之原，无象胜之本。定独威胜，定计财胜，定闻知胜，定选士胜，定制禄胜，定方用胜，定论理胜，定死生胜，定成败胜，定依奇胜，定实虚胜，定盛衰胜。举机诚要，则敌不量；用

利至诚，则敌不校。明名章实，则士死节；奇举发不意，则士欢用。交物因方，则械器备；因能利备，则求必得。执务明本，则士不偷；备具无常，无方应也。

听于钞故能闻未极，视于新故能见未形，思于浚故能知未始，发于惊故能至无量，动于昌故能得其宝，立于谋故能实不可故也。器成教守，则不远道里；号审教施，则不险山河；博一纯固，则独行而无敌；慎号审章，则其攻不待权与。明必胜则慈者勇，器无方则愚者智，攻不守则拙者巧，数也。

动慎十号，明审九章，饰习十器，善习五教，谨修三官。主必常设，计必先定。求天下之精材，论百工之锐器，器成角试否臧。收天下之豪杰，有天下之称材，说行若风雨，发如雷电。

### 此居于图方中

旗物尚青，兵尚矛，刑则交寒害欬。

器成不守经不知，教习不著发不意。经不知，故莫之能圉；发不意，故莫之能应。莫之能应，故全胜而无害，莫之能圉，故必胜而无敌。

四机不明，不过九日而游兵惊军；障塞不审，不过八日而外贼得间；申守不慎，不过七日而内有谗谋；诡禁不修，不过六日而窃盗者起；死亡不食，不过四日而军财在敌。

### 此居于图东方方外

旗物尚赤，兵尚戟，刑则烧交疆郊。

必明其情，必明其将，必明其政，必明其士。四者备，则以治击乱，以成击败。

数战则士疲，数胜则君骄；骄君使疲民则国危。至善不战，其次一之。大胜者，积众胜无非义者焉，可以为大胜。大胜无不胜也。

### 此居于图南方方外

旗物尚白，兵尚剑，刑则绍昧断绝。

始乎无端，卒乎无穷。始乎无端，道也；卒乎无穷，德也。道不可量，德不可数。不可量，则众强不能图；不可数，则为诈不敢乡。两者备施，动静有功。

畜之以道，养之以德。畜之以道则民和，养之以德则民合。和合故能习，习故能偕，借习以悉，莫之能伤也。

### 此居于图西方方外

旗物尚黑，兵沿胁盾，刑则游仰灌流。

察数而知治，审器而识胜，明谋而适胜，通德而天下定。定宗庙，育男女，官四分，则可以立威行德，制法仪，出号令。至善之为兵也，非地是求也，罚人是君也。立义而加之以胜，至威而实之以德，守之而后修胜，心焚海内。民之所利立之，所害除之，则民人从。立为六千里之侯，则大人从。使国君得其治，则人君从。会请命于天，地知气和，则生物从。

计缓急之事，则危危而无难。明于器械之利，则涉难而不变。察于先后之理，则兵出而不困。通于出入之度，则深入而不危。审于动静之务，则功得而无害。著于取与之分，则得地而不执。慎于号令之官，则举事而有功。

此居于图北方方外

## 大意

本篇在每一小段中都包含了两层内容：一是月令与方物；二是政论与兵法。前者主要讲述君主在不同时节的衣着、饮食、修养以及不同时节所用的旗帜、兵器、刑器等内容，反映出效法自然、按自然规范人事的思想。后者论述严明统治秩序、休养生息、防止君骄民疲等治国、治军之道，与《兵法》、《七法》等篇有相通之处。

## 幼官图第九

若因处虚守静，人物则皇。五和时节，君服黄色，味甘味，听宫声，治和气，用五数，饮于黄后之井，以保兽之火爨。藏漫濡，行驱养，坦气修通。凡物开静，形生理。

常至命，尊贤授德则帝；身仁行义，服忠用信则王；审谋章礼，选士利械则霸；定生处死，谨贤修伍则众；信赏审罚，爵材禄能则强；计凡付终，务本饰末则富；明法审数，立常备能则治；同异分官则安。

通之以道，畜之以惠，亲之以仁，养之以义，报之以德，结之以信，接之以礼，和之以乐，期之以事，攻之以言，发之以力，威之以诚。一举而上下得终，再举而民无不从，三举而地辟谷成，四举而农佚粟十，五举而务轻金九，六举而絜知事变，七举而内外为用，八举而胜行威立，九举而帝事成形。

九本搏大，人主之守也；八分有职，卿相之守也；七胜备威，将军之守也；六纪审密，贤人之守也；五纪不解，庶人之守也；动而无不从，静而无不同。治乱之本三，卑尊之交四，富贫之终五，盛衰之纪六，安危之机七，强弱之应八，存亡之数九，练之以散群傭署，凡数财署。杀僂以聚财，劝勉以迁众，使二分具本。发善必审于密，执威必明于中。

此居图方中。

### 右中方本图

必得文威武，官习胜之务。时因胜之终，无方胜之几，行义胜之理，名实胜之急，时分胜之事，察伐胜之行，备具胜之原，无象胜之本。定独威胜，定计财胜，定知闻胜，定选士胜，定制禄胜，定方用胜，定纶理胜，定死生胜，定成败胜，定依奇胜，定实虚胜，定盛衰胜。举机诚要，则敌不量；用利至诚，则敌不校。明名章实，则士死节；奇举发不意，则士欢用。交物因方，则械器备；因能利备，则求必得。执务明本，则士不偷；备具无常，无方应也。

听于钔故能闻无极，视于新故能见未形，思于浚故能知未始，发于惊故能至无量，动于昌故能得其宝，立于谋故能实不可故也。器成教守，则不远道理；号审教施，则不险山河；博一纯固，则独行而无敌；慎号审章，则其攻不待权与。明必胜则慈者勇，器无方则愚者智，攻不守则拙者巧，数也。

动慎十号，明审九章，饰习十器，善习五教，谨修三官。主必常设，计必先定。求天下之精材，论百工之锐器，器成角试否臧。收天下之豪杰，有天下之称材，说行若风雨，发如雷电。

此居于图方中

### 右中方副图

春行冬政肃，行秋政霜，行夏政阍。十二地气发，戒春事。十二小卯，出耕。十二天气下，赐与。十二义气至，修门闾。十二清明，发禁。十二始卯，合男女。十二中卯，十二下卯，三卯同事。八举时节，君服青色。味酸味，听角声，治燥气，用八数，饮于青后之井，以羽兽之火爨。藏不忍，行驱养，坦气修通，凡物开静，形生理。

合内空周外，强国为圈，弱国为属。动而无不从，静而无不同。举发以礼，时礼必得。和好不基，贵贱无司，事变日至。

此居于图东方方外。

### 右东方本图

旗物尚青，兵尚矛，刑则交寒害欬。

器成不守经不知，教习不著发不意。经不知，故莫之能圉；发不意，故莫之能应。莫之能应，故全胜而无害，莫之能圉，故必胜而无敌。

四机不明，不过九日而游兵惊军；障塞不审，不过八日而外贼得间；申守不慎，不过七日而内有谗谋；诡禁不修，不过六日而窃盗者起；死亡不食，不过四日而军财在敌。

此居于图东方方外。

### 右东方副图

夏行春政风，行冬政落，重则雨雹，行秋政水。十二小郢，至德。十二绝气下，下爵赏。十二中郢，赐与。十二中绝，收聚。十二大暑至，尽善。十二中署，十二小署终，三署同事，七举时节，君服赤色，味苦味，听羽声，治阳气，用七数，饮于赤后之井，以毛兽之火爨藏薄纯，行笃厚，坦气修通，凡物开静，形生理。

定府官，明名分，而审责于群臣有司，则下不乘上，贱不乘贵。法立数得，而无比周之民，则上尊而下卑，远近不乖。

此居于图南方方外。

### 右南方本图

旗物尚赤，兵尚戟，刑则烧交疆郊。

必明其情，必明其将，必明其政，必明其士。四者备，则以治击乱，以成击败。

数战则士疲，数胜则君骄；骄君使疲民则危国。至善不战，其次一之。



大胜者，积众胜而无非义者焉，可以为大胜。大胜无不胜也。

此居于图南方方外

### 右南方副图

秋行夏政叶，行春政华，行冬政耗。十二期风至，戒秋事。十二小卯，薄百爵。十二白露下，收聚。十二复理，赐与。十二始节赋事。十二始卯，合男女。十二中卯，十二下卯，三卯同事。九和时节，君服白色，味辛味，听商声，治湿气，用九数，饮于白后之井，以介兽之火爨。藏恭敬，行搏锐，坦气修通，凡物开静，形生理。

闲男女之畜，修乡间之什伍。量委积之多寡，定府官之计数。养老弱而勿通，信利害而无私。

此居于图西方方外。

### 右西方本图

旗物尚白，兵尚剑，刑则绍味断绝。

始乎无端，卒乎无穷。始乎无端，首也；卒乎无穷，德也。道不可量，德不可数。不可量，则众强不能图；不可数，则为诈不敢乡。两者备施，动静有功。

畜之以道，养之以德。畜之以道则民和，养之以德则民合。和合故能习，习故能借，借习以悉，莫之能伤也。

此居于图西方方外。

### 右西方副图

冬行秋政雾。行夏政雷，行春政蒸泄。十二始寒，尽刑。十二小榆，赐予。十二中寒，收聚。十二中榆，大收。十二大寒，至静。十二大寒之阴，十二大寒终，三寒同事。六行时节，君服黑色，味咸味，听徵声，汉阴气，用六数，饮于黑后之井，以鳞兽之火爨。藏慈厚，行薄纯，坦气修通，凡物开静，形生理。

器成于僂，教行于钞。动静不记，行止无量。戒四时以别息，异出入以两易，明养生以解固，审取予以总之。一会诸侯令曰：非玄帝之命，毋有一日之师役。再会诸侯令曰：养孤老、食常疾、收孤寡。三会诸侯令曰：田租百取五，市赋百取二，关赋百取一，毋乏耕织之器。四会诸侯令曰：修道路，借度量，一称数；毋征藪泽以时禁发之。五会诸侯令曰：修春夏秋冬夏之常祭，食天壤山川之故祀，必以时。六会诸侯令曰：以尔壤生物共玄官，请四辅，将以礼上帝。七会诸侯令曰：官处四体而无礼者，流之焉莠命，八会诸侯令

曰：立四义而毋议者，尚之于玄官，听于三公。九会诸侯令曰：以尔封内之财物，国之所有为币。九会大令焉出，常至。千里之外，二千里之内，诸侯三年而朝，习命。二年，三卿使四辅。一年正月朔日，令大夫来修，受命三公。二千里之外，三千里之内，诸侯五年而会至，习命。三年，名卿请事。二年，在夫通吉凶。十年，重适入，正礼义。五年，大夫请受变，三千里之外，诸侯世一至，置大夫以为廷安，入共受命焉。

此居于图北方方外。

### 右北方本图

旗物尚黑，兵尚胁盾，刑则游仰灌流。

察数而知治，审器而识胜，明谋而适胜，通德而天下定。定宗庙，育男女，官四分，则可以立威行德，制法仪，出号令。至善之为兵也，非地是求也，罚人是君也。立义而加之以胜，至威而实之以德，守之而后修胜，心焚海内。民之所利立之，所害除之，则民人从。立为六千里之侯，则大人从。使国君得其治，则人君从。会请命于天，地知气和，则生物从。

计缓急之事，则危危而无难。明于器械之利，则涉难而不变。察于先后之理，则兵出而不困。通于出入之度，则深入而不危。审于动静之务，则功得而无害也。著于取与之分，则得地而不执。慎于号令之官，则举事而有功。

此居于图北方方外。

### 右北方副图

### 大意

与前篇《幼官》内容相同。

## 五辅第十

古之圣王，所以取明名广誉，厚功大业，显于天下，不忘于后世，非得人者，未之尝闻。暴王之所以失国家，危社稷，覆宗庙，灭于天下，非失人者，未之尝闻。今有土之君，皆处欲安，动欲威，战欲胜，守欲固，大者欲王天下，小者欲霸诸侯，而不务得人，是以小者兵挫而地削，大者身死而国亡。故曰：人，不可不务也，此天下之极也。

曰：然则得人之道，莫如利之；利之之道，莫如教之以政。故善为政者，田畴垦而国邑实，朝廷闲而官府治，公法行而私曲止，仓廩实而囹圄空，贤人进而奸民退。其君子，上中正而下谄谀；其士民，贵勇武而贱得利，其庶人，好耕农而恶饮食，于是财用足而饮食薪菜饶。是故上必宽裕而有解舍，下必听从而不疾怨，上下和同而有礼义，故处安而动威，战胜而守固，是以一战而正诸侯，不能为政者，田畴荒而国邑虚，朝廷凶而官府乱，公法废而私曲行，仓廩虚而囹圄实，贤人退而奸民进。其君子，上谄谀而下中正；其士民，贵得利而贱武勇；其庶人，好饮食而恶耕农，于是财用匮而饮食薪菜乏。上弥残苛而无解舍，下愈覆鸷而不听从，上下交引而不和同，故处不安而动不威，战不胜而守不固。是以小者兵挫而地削，大者身死而国亡。故以此观之，则政不可不慎也。

德有六兴，义有七体，礼有八经，法有五务，权有三度。所谓六兴者何？曰：辟田畴，制坛宅，修树艺，劝士民，勉稼墙，修墙屋，此谓厚其生。发伏利，输滞积，修道途，便关市，慎将宿，此谓输之以财。导水潦，利陂沟，决潘渚，溃泥滞，通郁闭，慎津梁，此谓遗之以利。薄徵敛，轻证赋，弛刑罚，赦罪戾，宥小过，此谓宽其政。养长老，慈幼孤，恤鳏寡，问疾病，吊祸丧，此谓匡其急。衣冻寒，食饥渴，匡贫窶，振罢露，资乏绝，此谓振其穷。凡此六者，德之兴也。六者既布，则民之所欲，无不得矣。夫民必得其所，然后听上；听上，然后政可善为也。故曰：德不可不兴也。

曰：民知德矣，而未知义，然后明行以导之义。义有七体。七体者何？曰：孝悌慈惠，以养亲戚；恭敬忠信，以事君上；中正比宜，以行礼节；整齐撙拙，以辟刑僇；纤啬省用，以备饥馑；敦蒙纯固，以备祸乱；和协辑睦，以备寇戎。凡此七者，义之体也。夫民必知义然后中正，中正然后和调，和调乃能处安，处安然后动威，动威乃可以战胜而守固。故曰：义不可不行也。

曰：民知义矣，而未知礼，然后饰八经以导之礼。所谓八经者何？曰：上、下有义，贵、贱有分，长、幼有等，贫、富有度。凡此八者，礼之经也。故上下无义则乱，贵贱无分则争，长幼无等则倍，贫富无度则失。上下乱，贵贱争，长幼倍，贫富失，而国不乱者，未之尝闻也。是故圣王饬此八礼以导其民。八者各得其义，则为人君者中正而无私，为人臣者忠信而不党，为人父者慈惠以教，为人子者孝悌以肃，为人兄者宽裕以诲，为人弟者比顺以敬，为人夫者敦蒙以固，为人妻者劝勉以贞。夫然，则下不倍上，臣不杀君，

贱不逾贵，少不凌长，远不间亲，新不间旧，小不加大，淫不破义。凡此八者，礼之经也。夫人必知礼然后恭敬，恭敬然后尊让，尊让然后少长贵贱不相逾越，少长贵贱不相逾越，故乱不生而患不作。故曰：礼不可不谨也。

曰：民知礼矣，而未知务，然后布法以任力。任力有五务。五务者何？曰：君择臣而任官，大夫任官辩事，官长任事守职，士修身功材，庶人耕农树艺。君择臣而任官，则事不烦乱；大夫任官辩事，则举措时；官长任事守职，则动作和；士修身功材，则贤良发；庶人耕农树艺，则财用足。故曰：凡此五者，力之务也。夫民必知务，然后心一，心一然后志专，心一而意专，然后功足观也，故曰：力不可不务也。

曰：民知务矣，而未知权，然后考三度以动之。所谓三度者何？曰：上度之天祥，下度之地宜，中度之人顺，此所谓三度。故曰：天时不祥，则有水旱；地道不宜，则有饥馑；人道不顺，则有祸乱。此三者之来也，政召之。曰：审时以举事，以事动民，以民动国，以国动天下。天下动，然后功名可成也。故民必知权，然后举错得；举错得则民和辑，民和辑则功名立矣。故曰：权不可不度也。

五经既布，然后逐奸民，诘诈伪，屏谗慝，而毋听淫辞，毋作淫巧。若民有淫行邪性，树为淫辞，作为淫巧，以上谄君而不惑百姓，移国动众，以害民务者，其刑死流。故曰：凡人君子所以内失百姓，外失诸侯，兵挫而地削，名卑而国亏，社稷灭覆，身体危殆，非生于淫谄者，未之尝间也。何以知其然也？曰，淫声谄耳，淫观谄目。耳目之所好，谄心。心之所好，伤民。民伤而身不危者，未之尝闻也。曰：实圻虚，垦田畴，修墙屋，则国家富；节饮食，撙衣服，则财用足；举贤良，务功劳，布德惠，则贤人进；逐奸人，诘诈伪，去谗慝，则奸人止；备饥馑，救灾害，赈罢露，则国家定。

明王之务，在于强本事，去无用，然后民可使富；论贤人，用有能，而民可使治；薄税敛，毋苛于民，待以忠爱，而民可使亲。三者霸王之事也。事有本，而仁义其要也。今工以巧矣，而民不足于备用者，其悦在玩也；农以劳矣，而天下饥者，其悦在珍怪；女以巧矣，而天下寒者，其悦在文绣。是故博带梨，大袂列，文绣染，刻镂削，雕琢平，关几而不征，市鄺而不税。古之良工，不劳其智巧以为玩好。是故无用之物，守法者不生。

## 大意

本篇主要论述德、义、礼、法、权五个治国的纲领性措施。德即德政，包括发展生产，改善百姓生活；轻徭薄赋，宽刑厚政；济贫恤弱，救灾解围等。义是孝悌、忠信、友爱、克己、节约、朴实，和实等行为准则。礼是上下、贵贱、长幼、贫富之间的等级与秩序。法是君主、臣子、士人、平民各司其职、各专其务的人力配置原则。权是考察天时、地利、人和，权衡轻重利弊。突出体现了注重发展经济、重视顺应民心、强化社会秩序、宣扬礼义

教化的思想。

## 宙合第十一

在操五音，右执五味。

怀绳与准钩，多备规轴，减溜大成，是唯时德之节。

春采生，秋采蓂，夏处阴，冬处阳，大贤之德长。

明乃哲，哲乃明，奋乃苓，明哲乃大行。

毒而无怒，怨而无言，欲而无谋。

大揆度仪，若觉卧，若晦明，若敖之在尧也。

毋访于佞，毋蓄于谄，毋育于凶，毋监于谗。不正，广其荒。

不用其区。

鸟飞准绳。

讷充末衡，易政利民。

毋犯其凶，毋迓其求，而远其忧。高为其居，危颠莫之救。

可浅可深，可浮可沉，可曲可直，可言可默；天不一时，地不一利，人不一事。

可正而视，定而履，深而迹。

夫天地一险一易，若鼓之有桴，挡则击。

天地，万物之橐，宙合有橐天地。

左操五音，右执五味，此言君臣之分也。君出令佚，故立于左；臣任力劳，故立于右。夫五音不同声而能调，此言君之所出令无妄也，而无所不顺，顺而令行政成。五味不同物而能和，此言臣之所任力无妄也，而无所不得，得而力务财多。故君出令，正其国而无齐其欲，一其爱而无独与是；王施而无私，则海内来宾矣。臣任力，同其忠而无争其利，不夫其事而无有其名；分敬而无妒，则夫妇和勉矣。君失音则风律必流，流则乱败。臣离味则百姓不养，百姓不养则众散亡。君臣各能其分则国宁矣，故名之曰不德。

怀绳与准钩，多备规轴，减溜大成，是唯时德之节。夫绳，扶拨以为正；准，坏险以为平；钩，入枉而出直。此言圣君贤佐之制举也。博而不失，因以备能而无遗。国犹是国也，民犹是民也，桀纣以乱亡，汤武以治昌。章道以教，明法以期，民之兴善也如化，汤武之功是也。多备规轴者，成轴也。夫成轴之多也，其处大也不窳，其入小也不塞，犹迹求履之宓也，夫焉有不适。善适，善备也，仙也，是以无乏。故谕教者取辟焉。天泮养，无计量；地化生，无泮崖。所谓是而无非，非而无是，是非有，必交来。苟信是，以有不可先规之，必有不可识虑之。然将卒而不戒。故圣人博闻多见，畜道以待物，物至而对形。曲均存矣。减，尽也；溜，发也。言偏环毕善，莫不备得。故曰：减溜大成。成功之术，必有巨籟，必周于德，审于时。时德之遇，事之会也，若合府然。故曰：是唯时德之节。

春采生，秋采蓂，夏处阴，冬处阳，此言圣人之动静、开阖、拙信、涅儒、取与之必因于时也。时则动，不时则静。是以古之士有意而未可阳也。

故愁其治言，阴愁而藏之也。贤人之处乱世也，知道之不可行，则沉抑以辟罚，静默以俛免。辟之也，犹夏之就清，冬之就温焉；可以无及寒暑之菑矣。非为畏死而不忠也。夫强言以为僂，而功泽不加，进伤为人君严之义，退害为人臣者之生，其为不利弥甚。故退身不舍端，修业不息版，以待清明。故微子不与于纣之难，而封于宋，以为殷主。无祖不灭，后世不绝。故曰：大贤之德长。

明乃哲，哲乃明，奋乃苓，明哲乃大行。此言擅美主盛自奋也，以琅汤凌轹人。人之败也常自此。是故圣人著之简，传之以告后进曰：奋，盛；苓，落也。盛而不落者，未之有也。故有道者不平其称，不满其量，不依其乐，不致其度。爵尊则肃士，禄丰则务施，功大而不伐，业明而不矜。夫名实之相怨久矣，是故绝而无交，患者知其不可两守，乃取一焉。故安而无忧。

毒而无怒，此言止忿速济也。怨而无言，言不可不慎也。言不周密，反伤其身。欲而无谋。言谋不可以泄，谋泄菑极。夫行忿速遂，没法贼发，言轻谋泄，菑必及于身。故曰：毒而无怒，怨而无言，欲而无谋。

大揆度仪，若觉卧，若晦明，言渊色以自诘也，静默以审虑依贤可用也。仁良既明，通于可不利害之理，犹发蒙也。故曰：若觉卧，若晦明，若敖之在尧也。

毋访于佞，言毋用佞人也，用佞人则私多行。毋蓄于谄，言毋听谄，听谄则欺上。毋育于凶，言毋使暴，使暴则伤民。毋监于谗，言毋听谗，听谗则失士。夫行私、欺上、伤民、失士，此四者用，所以害君义失正也。夫为君上者，既失其义正，而倚以为名誉；为臣者，不忠而邪，以趋爵禄，乱俗败世，以偷安怀乐，虽广其威，可损也。故曰：不正，广其荒。是以古之人。阻其路，塞其遂，守而物修。故著之简，传以告后人曰：其为怨也深，是以威尽焉。

不用其区。区者，虚也。人而无良焉。故曰虚也。凡坚解而不动，踳隄而不行，其于时必失，失则废而不济。天植之正而不谬，不可贤也，直而无能，不可美也。所贤美于圣人者，以其与变随化也。渊泉而不尽，微约而流施，是以德之流润泽均加于万物。故曰：圣人参于天地。

鸟飞准绳。此言大人之义也。夫鸟之飞也，必还山集谷。不还山则困，不集谷则死。山与谷之处也，不必正直。而还山集谷，曲则曲矣，而名绳焉。以为鸟起于北，意南而至于南，起于南，意交而至于北，苟大意得，不以小缺为伤。故圣人美而著之曰：千里之路，不可扶以绳；万家之都，不可平以准。言大人之行，不必以先常，义立之谓贤。故为上者之论其下也，不可以失此术也。

讜充，言心也，心欲忠。末衡，言耳目也，耳目欲端。中正者，治之本也。耳司听，听必顺闻，闻审谓之聪。目司视，视必顺见，见察谓之明。心司虑，虑必顺言，言得谓之知。聪明以知则博，博而不悞，所以易政也。政易民利，利乃劝，劝则吉。听不审不聪，不审不聪则缪。视不察不明，不察

不明则过。虑不得不知，不得不知则昏。缪过以昏则忧，忧则所以伎苛，伎苛所以险政。政险民害，害乃怨，怨则凶。故曰：讵充未衡，言易政利民也。

毋犯其凶，言中正以蓄慎也。毋迩其求，言上之败，常贪于金玉马女，而爱于粟米货财也。厚籍敛于百姓，则万民怱怨。远其忧，言上之亡其国也，常迩其乐，立优美，而外淫于驰骋田猎，内纵于美色淫声，下乃解怠惰失，百吏皆失其端，则烦乱以亡其国家矣。高为其居，危颠莫之救，此言尊高满大，而好矜人以丽，主盛处贤，而自予雄也。故盛必失而雄必败。夫上既主盛处贤，以操士民，国家烦乱，万民心怨，此其必亡也。犹自万仞之山，播而入深渊，其死而不振也必矣。故曰：毋迩其求，而远其忧，高为其居，危颠莫之救也。

可浅可深，可沉可浮，可曲可直，可言可默。此旨意要功之谓也。天不一时，地不利，人不一事。是以著业不得不多分，名位不得不殊方。明者察于事，故不官于物，而旁通于道。道也者，通乎无上，详乎无穷，运乎诸生。是故辩于一言，察于一治，攻于一事者，可以曲说，而不可以广举。圣人由此知言之不可兼也，故博为之治而计其意；知事之不可兼也，故名为之说，而况其功。岁有春夏秋冬，月有上下中旬，日有朝暮，夜有昏晨，半星辰序，各有其司。故曰：天不一时。山陵岑，渊泉闾流，泉逾灑而不尽，薄承灑而不满，高下肥磽，物有所宜。故曰：地不利。乡有俗，国有法，食饮不同味，衣服异采，世用器械，规矩绳准，称量数度，品有所成。故曰：人不一事。此各事之仪，其详不可尽也。

可正而视，言察美恶，别良苦，不可以不审。操分不杂，故政治不悔。定而履，言处其位，行其路，为其事，则民守其职而不乱，故葆统而好终。深而迹，言明墨章画，道德有常，则后世人人修理而不迷，故名声不息。

夫天地一险一易，若鼓之有桴，挡则击。言苟有唱之，必有和之，和之不差，因以尽天地之道。景不为曲物直，响不为恶声美，是以圣人明乎物之性者，必以其类来也。故君子绳绳乎慎其所先。

天地，万物之囊也，宙合有囊天地。天地苴万物，故曰万物之囊。宙合之意，上通于天之上，下泉于地之下，外出于四海之外，合络天地以为一裹。散之至于无闲，不可名而出。是大之无外，小之无内。故曰有囊天地。其义不传，一典品之，不极一薄，然而典品无治也。多内则富，时出则当。而圣人之道，贵富以当。奚谓当？本乎无妄之治，运乎无方之事，应变不失之谓当。变无不至，无有应当，本错不敢忿。故言而名之曰宙合。

## 大意

宙合，即包罗万象之意。本篇每段都先叙述一种或几种自然现象或物质形态，以此比喻治国的道理，诸如以“五音”、“五味”比喻君臣之分，说明重在协调；以绳与准钩比喻治国的法度，说明重在公平；以春夏秋冬万物



依序而生比喻人应相时而动，顺其自然；以鸟飞准绳比喻论人用人应把握大方向，不计小缺；以击鼓有声比喻有事实则必有反映；等等。这里，作者阐述了事物的客观规律性及治国所需依据的准则，强调了人必须顺应自然的思想。

## 枢言第十二

管子曰：“道之在天者，日也；其在人者，心也。”故曰：有气则生，无气则死，生者以其气；有名则治，无名则乱，治者以其名。枢言曰：爱之、利之、益之、安之，四者，道之出。帝王者用之，而天下治矣。帝王者，审所先所后：先民与地则得矣，先贵与骄则失矣。是故先王慎所先所后。人主不可以不慎贵，不可以不慎民，不可以不慎富。慎贵在举贤，慎民在置官，慎富在务地。故人主之卑尊轻重在此三者，不可不慎。国有宝，有器，有用。城郭、险阻、蓄藏，宝也；圣智，器也，珠玉、末，用也。先王重其宝器而轻其用，故能为天下。

生而不死者二。亡而不立者四；喜也者、怒也者、恶也者、欲也者，天下之败也，而贤者寡之。为善者，非善也。故善无以为也。故先王贵善。王主积于民，霸主积于将战士，衰主积于贵人，亡主积于妇女珠玉，故先王慎其所积。

疾之，疾之，万物之师也。为之，为之，万物之时也。强之，强之，万物之指也。

凡国有三制：有制人者，有为人之所制者，有不能制人、人亦不能制者。何以知其然？德盛义尊，而不好加名于人；人众兵强，而不以其国造难生患；天下有大事，而好以其国后。如此者，制人者也。德不盛，义不尊，而好加名于人；人不众，兵不强，而好以其国造难生患；恃与国，幸名利。如此者，人之所制也。人进亦进，人退亦退，人劳亦劳，人佚亦佚，进退劳佚，与人相胥。如此者，不能制人，人亦不能制也。

爱人甚，而不能利也；憎人甚，而不能害也。故先王贵当、贵周。周者，不出于口，不见于色；一龙一蛇，一日五化之谓周。故先王不以一过二。先王不独举，不擅功。先王不约束，不结纽。约束则解，结纽则绝。故亲不在约束、结纽。先王不货交，不列地，以为天下，天下不可改也，而可以鞭箠使也。时也，义也，出为之也。余目不明，余耳不聪，是以能继天子之容。官职亦然。时者得天，义者得人。既时且义，故能得天与人。先王不以勇猛为边竟，则边竟安；边竟安，则邻国亲；邻国亲，则举当矣。

人故相憎也，人之心悍，故为之法。法出于礼，礼出于治，治、礼道也。万物待治礼而后定。凡万物阴阳两生而参观。先王因其参，而慎所入所出。以卑为卑，卑不可得；以尊为尊，尊不可得。桀、舜是也。先王之所以最重也。

得之必生，失之必死者，何也？唯气。得之，尧舜禹汤文弄孝己，其待以成，天下必待以生。故先王重之。一日不食，比岁歉；三日不食，比岁饥；五日不食，多岁荒；七日不食，无国土；十日不食，无疇类，尽死矣。

先王贵诚信。诚信者，天下之结也。贤大夫不恃宗，至士不恃外权。坦坦之利不以功，坦坦之备不为用。故存国家，定社稷，在卒谋之间耳。圣人

用其心，沌沌首博而圜，豚豚乎莫得其门，纷纷乎若乱丝，逡逡乎若有从治。故曰：欲知者知之，欲利者利之，欲勇者勇之，欲贵者贵之。彼欲贵我贵之，人谓我有礼；彼欲勇我勇之，人谓我恭；彼欲利我利之，人谓我仁；彼欲知我知之，人谓我慤。戒之，戒之，微而异之，动作必思之，无令人识之，卒来者必备之。信之者，仁也。不可欺者，智也。既智且仁，是谓成人。

贱固事贵，不肖固事贤。贵之所以能成其贵者，以其贵而事贱也；贤之所以能成其贤者，以其贤而事不肖也。恶者，美之充也。卑者，尊之充也。贱者，贵之充也。故先王贵之。

天以时使，地以材使，人以德使，鬼神以祥使，禽兽以力使。所谓德者，先之之谓也。故德莫如先，应适莫如后。先王用一阴二阳者，霸；尽以阳者，王；以一阳二阴者，削；尽以阴者，亡。量之不以少多，称之不以轻重，度之不以短长，不审此三者，不可举大事。能戒乎？能敕乎？能隐而伏乎？能而稷乎？能而麦乎？春不生而夏无得乎？先王事以合交，德以合人。二者不合，则无成矣，无亲矣。

凡国之亡也，以其长者也；人之自失也，以其所长者也。故善游者死于梁池，善射者死于中野。命属于食，治属于事，无善事而有善治者，自古及今，未尝之有也。众胜寡，疾胜徐，勇胜怯，智胜愚，善胜恶，有义胜无义，有天道胜无天道。凡此七胜者贵众，用之终身者众矣。人主好佚欲，亡其身失其国者，殆；其德不足以怀其民者，殆；明其刑而贱其士者，殆；诸侯假之威久而不知极已者，殆；身弥老不知敬其适子者，殆；蓄藏积，陈朽腐，不以与人者殆。

凡人之名三：在治也者，有耻也者，有事也者。事之名二：正之，察之。五者而天下治矣。名正则治，名倚则乱，无名则死，故先王贵名。

先王取天下，远者以礼，近者以体。体、礼者，所以取天下；远、近者，所以殊天下之际。

日益之而患少者，唯忠；日损之而患多者，唯欲。多忠少欲，智也，为人臣之广道也。为人臣者，非有功劳于国也，家富而国贫，为人臣者之大罪也；为人臣者，非有功劳于国也，爵尊而主卑，为人臣者之大罪也。无功劳于国而贵富者，其唯尚贤乎？

众人之用其心也，爱者憎之始也，德者怨之本也。其事亲也，妻子具则孝衰矣；其事君也，有好业，家室富足，则行衰矣；爵禄满则忠衰矣。唯贤者不然。故先王不满也。釜鼓满则人概之，人满则天概之，故先王不满也。人主操逆，人臣操顺。

先王重荣辱，荣辱在为。天下无私爱也，无私憎也，为善者有福，为不善者有祸，祸福在为，故先王重为。明赏不费，明刑不暴，赏罚明则德之至者也，故先王贵明。天道大而帝王者用，爱恶爱恶，天下可秘，闭必固。先王之书，心之敬执也，而众人不知也。故有事，事也；毋事，亦事也。吾畏事，不欲为事；吾畏言，不欲为言。故行年六十而老吃也。

## 大意

枢言，即重要言论。本篇阐述君主治国所应注意的道理，包括：爱民、利民、益民、安民；重人心、重国力；顺天时，行仁义等，强调以德、义、礼、法、仁、智的力量取得天下，巩固政权。

### 八观第十三

大城不可以不完，郭周不可以外通，里域不可以横通，闾閻不可以毋阖，宫垣关闭不可以不修。故大城不完，则乱贼之人谋；郭周外通，则奸遁逾越者作；里域横通，则攘夺窃盗者不止；闾閻无阖，外内交通，则男女无别；宫垣不备，关闭不固，虽有良货，不能守也。故形势不得为非，则奸邪之人恣愿；禁罚威严，则简慢之人整齐；宪令著明，则蛮夷之人不敢犯；赏庆信必，则有功者劝；教训习俗者众，则民化变而不自知也。是故明君在上位，刑省罚寡，非可刑而不刑，非可罪而不罪也；明君者，闭其门，塞其途，弇其迹，使民毋由接于淫非之地，是以民之道正行善也，若性然。故罪罚寡而民以治矣。

行其田野，视其耕芸，计其农事，而饥饱之国可以知也。其耕之下深，芸之不谨，地宜不任，草田多秽，耕者不必肥，荒者不必硤，以人猥计其野，草田多而辟田少者，虽不水旱，饥国之野也。若是而民寡，则不足以守其地；若是而民众，则国贫民饥；以此遇水旱，则众散而不收。彼民不足以守者，其城不固；民饥者，不可以使战；众散而不收，则国为丘墟。故曰：有地君国而不务耕芸，寄生之君也。故曰：行其田野，视其耕芸，计其农事，而饥饱之国可知也。

行其山泽，观其桑麻，计其六畜之产，而贫富之国可知也。夫山泽广大，则草木易多也；壤地肥饶，则桑麻易植也；荐草多衍，则六畜易繁也。山泽虽广，草木毋禁；壤地虽肥，桑麻毋数；荐草虽多，六畜有征，闭货之门也。故曰：时货不遂，金玉虽多，谓之贫国也。故曰：行其山泽，观其桑麻，计其六畜之产，而贫富之国可知也。

入国邑，视宫室，观车马衣服，而侈俭之国可知也。夫国城大而田野狭者，其野不足以养其民；城域大而人民寡者，其民不足以守其城；宫营大而室屋寡者，其室不足以实其宫；室屋众而人徒寡者，其人不足以处其室；囷仓寡而台榭繁者，其藏不足以共其费。故曰：主上无积而宫室美，氓家无积而衣服修，乘车者饰观望，步行者杂文采，本资少而未用多者，侈国之俗也。国侈则用费，用费则民贫，民贫则奸智生，奸智生则邪巧作。故奸邪之所生，生于匱不足；匱不足之所生，生于侈；侈之所生，生于毋度。故曰：审度量，节衣服，俭财用，禁侈泰，为国之争也。不通于若计者，不可使用国。故曰：入国邑，视宫室，观车马衣服，而侈俭之国可知也。

课凶饥，计师役，观台榭，量国费，而实虚之国可知也。凡田野万家之众，可食之地，方五十里，可以为足矣。万家以下，则就山泽可矣；万家以上，则去山泽可矣。彼野悉辟而民无积者，国地小而食地浅也；田半垦而民有余食而粟米多者，国地大而食地博也；国地大而野不辟者，君好货而臣好利音也；辟地广而民不足者，上赋重，流其藏者也。故曰：粟行于三百里，则国毋一年之积；粟行于四百里，则国无半年之积；粟行于五百里，则众有

饥色。其稼亡三之一者，命曰小凶，小凶三年而大凶，大凶则众育遗苞矣。什一之师，什三毋事，则稼亡三之一。稼亡三之一，而非有故积也，则道有捐瘠矣。什一之师，三年不解，非有余食也，则民有鬻子矣。故曰：山林虽近，草木虽美，宫室必有度，禁发必有时，是何也？曰：大木不可独伐也，大木不可独举也，大木不可独运也，大木不可加之薄墙之上。故曰，山林虽广，草木虽美，禁发必有时；国虽充盈，金玉虽多，宫室必有度；江海虽广，池泽虽博，鱼鳖虽多，网罟必有正，船网不可一财而成也。非私草木爱鱼鳖也，恶废民于生谷也。故曰：先王之禁山泽之作者，转民于生谷也。彼民非从不食，谷非地不生，地非民不动，民非作力，毋以致财。夫才之所生，生于用力，力之所生，生于劳身。是故主上用财毋已，是民用力毋休也。故曰，台榭相望者，其上下相怨也。民毋余积者，其禁不必止；众有遗苞者，其战不必胜；道有捐瘠者，其守不必固。故令不必行，禁不必止，战不必胜，守不必固，则危亡随其后矣。故曰：课凶饥，计师役，观台榭，量国费，实虚之国可知也。

入州里，观习俗，听民之所以化其上，而治乱之国可知也。州里不高，闾闾不设，出入毋时，早晏不禁，则攘夺窃盗，攻击残贼之民，毋自胜矣。食谷水，巷凿井，场圃接，树木茂，宫墙毁坏，门户不闭，外内交通，则男女之别，毋自正矣。乡毋长游，里毋士舍，时无会同，丧烝不聚，禁罚不严，则齿长辑睦，毋自生矣。故昏礼不谨，则民不修廉；论贤不多举，则士不及行；货财行于国，则法令毁于官；请谒得于上，则党与成于下；乡官毋法制，百姓群徒不从。从亡国弑君之所自生也。故曰：入州里，观习俗，听民之所以化其上者，而治乱之国可知也。入朝廷，观左右，求本朝之臣，论上下之所贵贱者，而强弱之国可知也。功多为上，禄赏为下，则积劳之臣不务尽力；治行为上，爵列为下，则豪杰材臣不务竭能。便辟左右，不论功能而有爵禄，则百姓疾怨非上，贱爵轻禄；金玉货财商贾之人，不论志行而有爵禄也，则上令轻，法制毁。权重之人，不论才能而得尊位，则民倍本行而求外势。彼积劳之人不务尽力，则兵士不战矣；豪杰材臣不务竭能，则内治不别矣，百姓疾怨非上，贱爵轻禄，则上毋以劝众矣；上令轻，法制毁，则君毋以使臣，臣毋以事君矣；民倍本行而求外势，则国之情伪竭在敌国矣。故曰：入朝廷，观左右，求本朝之臣，论上下之所贵贱者，而强弱之国可知也。

置法出令，临众用民，计其威严宽惠行于其民与不行于其民，而兴灭之国可知也。法虚立而害疏远，令一布而不听者存，贱爵禄而毋功者富，然则众必轻令而上位危。故曰，良田不在战士，三年而兵弱；赏罚不信，五年而破；上卖官爵，七年而亡；背人伦而禽兽行，十年而灭。战不胜，弱也；地四削，入诸侯，破也；离本国，徙都邑，亡也；有者异姓，灭也。故曰：置法出令，临众用民，计威严宽惠行于其民不行于其民，而兴灭之国可知也。

计敌与，量上意，察国本，观民产之所有余不足，而存亡之国可知也。敌国强而与国弱，谏臣死而谀臣尊，私情行而公法毁，然则与国不恃其亲，

而敌国不畏其强，豪杰不安其位，而积劳之人不怀其禄。悦商贩而不务本货，则民偷处而不事积聚。豪杰不安其位，则良臣出；积劳之人不怀其禄，则兵士不用；民偷处而不事积聚，则困仓空虚。如是而君不为变，然则攘夺、窃盗、残贼、进取之人起矣。内者廷无良臣，兵士不用，困仓空虚，而外有强敌之忧，则国居而自毁矣。

故曰：计敌与，量上意，察国本，观民产之所有余不足，而存亡之国可知也。

故以此八者，观人主之国，而人主毋所匿其情矣。

## 大意

本篇论述如何从八个方面对国家情况进行调查研究：一、田野开辟状况，庄稼是否茂盛；二、山林湖泽的开发，草木六畜是否兴旺；三、都城中宫室用度是否奢华；四、财政收支是否平衡；五、民风是否纯朴；六、朝廷官员的功、禄是否相称；七、刑赏政策是否得以贯彻；八、敌国与盟国的强弱状况，以及君主是否重视农业等等。在这里，又一次体现出作者重视发展经济，讲求实效的思想。

## 法禁第十四

法制不议，则民不相私；刑杀毋赦，则民不偷于为善；爵禄毋假，则下不乱其上。三者藏于官则为法，施于国则成俗。其余不强而治矣。

君一置其仪，则百官守其法；上明陈其制，则下皆会其度矣。君之置其仪也不一，则下之倍法而立私理者必多矣。是以人用其私，废上之制而道其所闻。故下与官列法，而上与君分威，国家之危必自此始矣。昔者圣王之治其民民不然，废上之法制者，必负以耻。厚财博惠以私亲于民者，正经而自正矣。圣王既歿，受之者衰。君子而不能知立君之道，以为国本，则大臣之赘下而射人心者必多矣。君不能审立其法以为下制，则百姓之立私理而径于利者必从矣。

昔者圣王之治人也，不贵其人博学也，欲其人之和同以听令也。《泰誓》曰：“纣有臣亿万人，亦有亿万之心。武王有臣三千而一心。”故纣以亿万之心亡，武王以一心存。故有国之君，苟不能同人心，一国威，齐士义，通上之治以为下法，则虽有广地众民，犹不能以为安也。君失其道，则大臣比权重以相举于国，小臣必循利以相就也。故举国士以为己党，行公道以为私惠，进者相推于君，退则相誉于民，各便其身，而忘社稷，以广其居，聚徒成群，上以蔽君，下以索民，此皆弱君乱国之道也。故国之危也。

乱国之道，易国之常，赐赏恣于己者，圣王之禁也。

擅国权以深索于民者，圣王之禁也。

其身毋任于上者，圣王之禁也。

进则受禄于君，退则藏禄于室，毋事治职，但力事属，私王官，私君事，去非其人而私行者，圣王之禁也。

修行则不以亲为本，治事则不以官为主，举毋能进毋功者，圣王之禁也。

交人则以为己赐，举人则以为己劳，仕人则与分其禄者，圣王之禁也。

交于利通而获于贫穷，轻取于其民而重至于其君，削上以附下，枉法以求于民者，圣王之禁也。

用人称其人，家富于其列，其禄甚寡而资财甚多者，圣王之禁也。

拂世以为行，非上以为名，常反上之法制以成群于国者，圣王之禁也。

饰于贫穷而发于勤劳，权于贫贱，身无职事，家无常姓，列上下之间，议言为民者，圣王之禁也。

壶士以为己资，修甲以为己本，贼臣之养，私必死，然后矢矫以深与上为市者，圣王之禁也。

审饰小节以示民，时言大事以动上，远交以逾群，假爵以临朝者，圣王之禁也。

卑身杂处，隐行辟倚，侧入迎远，遁上而遁民者，圣王之禁也。

诡俗异礼，大言法行，难其所为而高自错者，圣王之禁也。

守委闲居，博分以致众，勤身遂行，说人以货财，济人以买誉，其身甚



静，而使人求者，圣王之禁也。

行辟而坚，言诡而辩，术非而博，顺恶而泽者，圣王之禁也。

以朋党为友，以蔽恶为仁，以数变为智，以重敛为忠，以遂忿为勇者，圣王之禁也。

固国之本，其身务往于上，深附于诸侯者，圣王之禁也。

圣王之身，治世之时，德行必有所是，道义必有所明。故士莫敢诡俗异礼，以自见于国；莫敢布惠缓行，修上下之交，以私亲于民；莫敢超等逾官，渔利苏功，以取顺于君。圣王之治民也，进则使无由得其所利，退则使无由避其所害，必使反乎安其位，乐其群，务其职，荣其名，而后止矣。故逾其官而离其群者必使有害，不能其事而失其职者必使有耻。是故圣王之教民也，以仁错之，以耻使之，修其能致其所成而止。故曰：绝而定，静而治，安而尊，举错而不变更者，圣王之道也。

## 大意

本篇提出了“十八禁”作为君主思想行为及治理百姓、加强君主地位的准则，例如：不任意赏罚、不搜刮人民、不满足私欲；臣子不许结党营私；士人不许推行怪异风俗、反叛常礼，等等。并强调以立法的方式将这些内容推行到全国民众，使之成为常法，成为习俗，上下遵守。这体现了作者对“法”的重视。

## 重令第十五

凡君国之重器，莫重于令。令重则君尊，君尊则国家；令轻则君卑，君卑则国危。故安国在于尊君，尊君在于行令，行令在于严罚。罚严令行，则百吏皆恐；罚不严，令不行，则百吏皆喜。故明君察于治民之本，本莫要于令。故曰：亏令则死，益令则死，不行令则死，留令则死，不从令则死。五者死而无赦，唯令是视。故曰：令重而下恐。

为上者不明，令出虽自上，而论可与不可者在下。夫倍上令以为威，则行恣于己以为私，百吏奚不喜之有？且夫令出虽自上，而论可与不可者在下，是威下系于民也。威下系于民，而求上之毋危，不可得也。令出而留者无罪，则是教民不敬也。令出而不行者毋罪，行之者有罪，是皆教民不听也。令出而论可与不可者在官，是威下分也。益损者毋罪，则是教民邪途也。如此则巧佞之人，将以此成私为交；比周之人，将以此阿党取与；贪利之人，将以此收货聚财；懦弱之人，将以此阿贵富，事便辟；伐矜之人，将以此买誉成名。故令一出，示民邪途五衢，而求上之毋危，下之毋乱，不可得也。

菽粟不足，未生不禁，民必有饥饿之色，而工以雕文刻镂相释也，谓之逆。布帛不足，衣服毋度，民必有冻寒之伤，而女以美衣锦绣纂组相释也，谓之逆。万乘藏兵之国，卒不能野战应敌，社稷必有危亡之患，而士以毋分役相释也，谓之逆。爵人不论能，禄人不论功，则士无为行制死节，而群臣必通外请谒，取权道，行事便辟，以贵富为荣华以相释也，谓之逆。

朝有经臣，国有经俗，民有经产，何谓朝之经臣？察身能而受官，不诬于上；谨于法令以治，不阿党；竭能尽力而不尚得，犯难离患而不辞死，受禄不过其功，服位不侈其能，不以毋实虚受者，朝之经臣也。何谓国之经俗？所好恶不违于上，所贵贱不逆于令；毋上拂之事，毋下比之说，毋侈泰之养，毋逾等之服；谨于乡里之行，而不逆于本朝之事者，国之经俗也。何谓民之经产？畜长树艺，务时殖谷，力农垦草，禁止末事者，民之经产也。故曰：朝不贵经臣，则便辟得进，毋功虚取；奸邪得行，毋能上通。国不服经俗，则臣下不顺，而上令难行。民不务经产，则仓廩空虚，则用不足。便辟得进，毋功虚取；奸邪得行，毋能上通，则大臣不和。臣下不顺，上令难行，则应难不捷。仓廩空虚，财用不足，则国毋以固守。三者见一焉，则敌国制之矣。

故国不虚重，兵不虚胜，民不虚用，令不虚行。凡国之重也，必待兵之胜也，而国乃重。凡兵之胜也，必待民之用也，而兵乃胜。凡民之用也，必待令之行也，而民乃用。凡令之行也，必待近者之胜也，而令乃行。故禁不胜于亲贵，罚不行于便辟，法禁不诛于严重，而害于疏远，庆赏不施于卑贱，而求令之必行，不可得也。能不通于官，受禄赏不当于功，号令逆于民心。动静诡于时变，有功不必赏，有罪不必诛，令焉不必行，禁焉不必止。在上位无以使下，而求民之必用，不可得也。将帅不严威，民心不专一，阵士不死制，卒士不轻敌，而求兵之必胜，不可得也。内守不能完，外攻不能服，

野战不能制敌，侵伐不能威四邻，而求国之重，不可得也。德不加于弱小，威不信于强大，征伐不能服天下，而求霸诸侯，不可得也。威有与两立，兵有与分争，德不能怀远国，令不能一诸侯，而求王天下，不可得也。

地大国富，人众兵强，比霸王之本也，然而与危亡为邻矣。天道之数，人心之变。天道之数，至则反，盛则衰。人心之变，有余则骄，骄则缓怠。夫骄者，骄诸侯；骄诸侯者，诸侯失于外；缓怠者，民乱于内。诸侯失于外，民乱于内，天道也。此危亡之时也。若夫地虽大，而不并兼，不攘夺；人虽众，不缓怠，不傲下，国虽富，不侈泰，不纵欲；兵虽强，不轻侮诸侯，动众用兵必为天下政理，此正天下之本而霸王之主也。

凡先王治国之器三，攻而毁之者六。明王能胜其攻，故不益于三者，而自有国、正天下。乱王不能胜其攻，故亦不损于三者，而自有天下而亡。三器者何也？曰：号令也，斧钺也，禄赏也。六攻者何也？曰：亲也，贵也，货也，色也，巧佞也，玩好也。三器之用何也？曰：非号令毋以使下，非斧钺毋以威众，非禄赏毋以劝民。六政之败何也？曰：虽不听，而可以得存者；虽犯禁，而可以得免者；虽毋功，而可以得富者，凡国有不听而可以得存者，则号令不足以使下；有犯禁而可以得免者，则斧钺不足以威众；有毋功而可以得富者，则禄赏不足以劝民。号令不足以使下，斧钺不足以威众，禄赏不足以劝民，若此则民毋为自用。民毋为自用则战不胜，战不胜而守不固，守不固则敌国制之矣。然则先王将若之何？曰：不为六者变更于号令，不为六者疑错于斧钺，不为六者益损于禄赏。若此则远近一心，远近一心则众寡同力，众寡同力则战可以必胜，而守可以必固。非以并兼攘夺也，以为天下政治也，此正天下之道也。

## 大意

本篇着重阐述治国必须以法令为重的思想，故名“重令”。文中首先强调法令是维护君主权威和国家安定的重要手段，只有法令严明，才能使百官尽职，百姓敬业。其次强调国家要有正直、忠诚，能干的官员和良好的社会风气以及人盛的农业、充实的仓库，这样，法令的贯彻才不会落空。文中还总结了治国的三个手段（政令、刑罚、禄赏）以及六个破坏性因素，也是用来说明“法”的作用。

## 法法第十六

不法法则事毋常，法不法则讼不行。令而不行则令不法也，法而不行则修令者不审也，审而不行则赏罚轻也，重而不行则赏罚不信也，信而不行则不以身先之也。故曰：禁胜于身则令行于民矣。

闻贤而不举，殆；闻善而不索，殆；见能而不使，殆；亲人而不固，殆；同谋而离，殆；危人而不能，殆；废人而复起，殆；可而不为，殆；足而不施，殆；机而不密，殆。人主不周密，则正言直行之士危；正言直行之士危，则人主孤而毋内；人主孤而毋内，则人臣党而成群。使人主孤而毋内，人臣党而成群者，此非人臣之罪也，人主之过也。

民毋重罪，过不大也，民毋大过，上毋赦也。上赦小过，则民多重罪，积之所生也。故曰：赦出则民不敬，惠行则过日益。惠赦加于民，而图圉虽实，杀戮虽繁，奸不胜矣。故曰：邪莫如早禁之。凡赦者，小利而大害者也，故久而不胜其祸。毋赦者，小害而大利者也，故久而不胜其福。故赦者，奔马之委辔；毋赦者，痼疽不砭石也。文有三侑，武毋一赦。惠者，多赦者也，先易而后难，久而不胜其祸；法者，先难而后易，久而不胜其福。故惠者，民之亿讎也；法者，民之父母也。太上以制制度，其次失而能追之，虽有过的亦不甚矣。赦过遗善，则民不励。有过不赦，有善不遗；励民之道，于是乎用之矣。故曰：明君者，事断者也。

君有三欲于民，三欲不节，则上位危。三欲者何也？一曰求，二曰禁，三曰令。求必欲得，禁必欲止，令必欲行。求多者，其得寡；禁多者，其止寡；令多者，其行寡。求而不得，则威日损；禁而不止，则刑罚侮；令而不行，则下凌上。故未有能多求而多得者也，未有能多禁而多止者也，未有能多令而多行者也。故曰：上苛则下不听，下不听而强以刑罚，则为人上者众谋矣。为人上而众谋之，虽欲毋危，不可得也。号令已出又易之，礼义已行又止之，度量已制又迁之，刑法已错又移之。如是，则庆赏虽重，民不劝也；杀戮虽繁，民不畏也。故曰：上无固植，下有疑心，国无常经，民力不竭，数也。

明君在上位，民毋敢立私议自贵者，国毋怪严，毋杂俗，毋异礼，士毋私议。倨傲易令，错仪画制，作议者尽诛。故强者折，锐者挫，坚者破，引之以绳墨，绳之以诛僇，故万民之心皆服而从，推之而往，引之而来。彼下有立其私议自贵，分争而退者，则令自此不行矣。故曰：私议立则主道卑矣，况夫倨傲易令，错仪画制，变易风俗，诡服殊说犹立？上不行君令，下不合于乡里，变更自为，易国之成俗者，命之曰不牧之民。不牧之民，绳之外也。绳之外诛。

使贤者食于能，斗士食于功。贤者食于能，则上尊而民从；斗士食于功，则卒轻患而傲敌。上尊而民从，卒轻患而傲敌，二者设于国，则天下治而主安矣。

爵不尊禄不重者，不与图难犯危，以其道为未可以求之也。是故先王制轩冕所以著贵贱，不求其美；设爵禄所以守其服，不求其观也。使君子食于道，小人食于力。君子食于道，则上尊而民顺；小人食于力，则财厚而养足。上尊而民顺，财厚而养足，四者备体，则胥时而王不难矣。

明君制宗庙，足以设宾祀，不求其美；为宫室台榭，足以避燥湿寒暑，不求其大；为雕文刻镂，足以辨贵贱，不求其观。故农夫不失其时，百工不失其功，商无废利，民无游日，财无砥滞。故曰：俭其道乎！

令未布，而民或为之，而赏从之，则是上妄予也。上妄予则功臣怨，功臣怨而愚民操事于妄作，愚民操事于妄作，则大乱之本也。令未布，而罚及之，则是上妄诛也。上妄诛则民轻生，民轻生则暴人兴、曹党起而乱贼作矣。令已布，而赏不从，则是使民不劝勉、不行制、不死节。民不劝勉、不行制、不死节，则战不胜而守不固；战不胜而守不固，则国不安矣。令已布，而罚不及，则是教民不听。民不听则强者立，强者立则主位危矣。故曰：宪律制度必法道，号令必著明，赏罚信必，此正民之经也。

凡大国之君尊，小国之君卑。大国之君所以尊者，何也？曰：为之用者众也。小国之君所以卑者，何也？曰：为之用者寡也。然则为之用者众则尊，为之用者寡则卑，则人主安能不欲民之众为己用也？使民众为己用，奈何？曰：法立令行，则民之用者众矣；法不立，令不行，则民之用者寡矣。故法之所立，令之所行者多，而所废者寡，则民不诽议；民不诽议则听从矣。法之所立，令之所行，与其所废者钧，则国无常经；国毋常经则民妄行矣。法之所立，令之所行者寡，而所废者多，则民不听；民不听则暴人起而奸邪作矣。

计上之所以爱民者，为用之爱之也。为爱民之故，不难毁法亏令，则是失所谓爱民矣。夫以爱民用民，则民之不用明矣。夫善用民者，杀之，危之，劳之，苦之，饥之，渴之；用民者将致之此极也，而民毋可与虐害已者，明王在上，道法行于国，民皆舍所好而行所恶。故善用民者，轩冕不下儼，而斧钺不上因。如是，则贤者劝而暴人止。贤者劝而暴人止，则功名立其后矣。蹈白刃，受矢石，入水火，以听上令，上令尽行，禁尽止，引而使之，民不敢转其力；推而战之，民不敢爱其死。不敢转其力，然后有功；不敢爱其死，然后无敌。进无敌，退有功，是以三军之众皆得保其首领，父母妻子完安于内。故民未尝可与虐始，而可与乐成功。是故仁者、知者、有道者，不与人虐始。

国无以小与不幸而削亡者，必主与大臣之德行失于身也，官职、法制、政教失于国也，诸侯之谋虑失于外也，故地削而国危矣。国无以大与幸而有功名者，必主与大臣之德行得于身也，官职、法制、政教得于国也，诸侯之谋虑得于外也。然后，功立而名成。然则，国何可无道？人何可无贤？得道而导之，得贤而使之，将有所大期于兴利除害。期于兴利除害莫急于身，而君独甚。伤也，必先令之失。人主失令而蔽，已蔽而劫，已劫而弑。

凡人君之所以为君者，势也。故人君失势，则臣制之矣。势在下则君制于臣矣，势在上则臣制于君矣。故君臣之易位，势在下也。在臣期年，臣虽不忠，君不能夺也；在子期年，子虽不孝，父不能夺也。故春秋之记，臣有弑其君者，子有弑其父者矣。故曰堂上远于百里，堂下远于千里，门庭远于万里。今步者一日，百里之情通矣，堂上有事，十日而君不闻，此所谓远于百里也；步者十日，千里之情通矣，堂下有事，一月而君不闻，此所谓远于千里也；步者百日，万里之情通矣，门庭有事，期年而君不闻，此所谓远于万里也。故请入而不出谓之灭，出而不入谓之绝，入而不至谓之侵，出而道止谓之壅。灭绝侵壅之君者，非杜其门而守其户也，为政之有所不行也。故曰：令重于宝，社稷先于亲戚，法重于民，威权贵于爵禄。故不为重宝轻号令，不为亲戚后社稷，不为爱民枉法律，不为爵禄分威权。故曰：势非所以予人也。

政者，正也。正也者，所以正定万物之命也。是故圣人精德立中以生正，明正以治国。故正者，所以止过而逮不及也。过与不及也，皆非正也，非正则伤国一也。勇而不义伤兵，仁而不正伤法。故军之败也，生于不义；法之侵也，生于不正。故言有辨而非务者，行有难而非善者。故言必中务，不苟为辩；行必思善，不苟为难。

规矩者，方圆之正也。虽有巧目利手，不如拙规矩之正方圆也。故巧者能生规矩，不能废规矩而正方圆。虽圣人能生法，不能废法而治国。故虽有明智高行，背法而治，是废规矩而正方圆也。

一曰：凡人君之威严，非德行独能尽贤于人也；曰人君也，故从而贵之，不敢论其德行之高卑有故。为其杀生急于司命也，富人贫人使人相畜也，贵人贱人使人相臣也。人主操此六者以畜其臣，人臣亦望此六者以事其君，君臣之会，六者谓之谋。六者在臣期年，臣不忠，君不能夺；在子期年，子不孝，父不能夺。故春秋之记，臣有弑其君，子有弑其父者，得此六者，而君父不智也。六者在臣则主蔽矣。主蔽者，失其令也。故曰令入而不出谓之蔽，令出而不入谓之壅，令出而不行谓之牵，令入而不至谓之瑕。牵瑕蔽壅之君者，非敢杜其门而守其户也，为令之有所不行也。此其所以然者，由贤人不至而忠臣不用也。故人主不可以不那其令。令者，人主之大宝也。

一曰：贤人不至谓之蔽，忠臣不用谓之塞，令而不行谓之障，禁而不止谓之逆。蔽塞障逆之君者，非杜其门而守其户也，为贤者之不至，令之不行也。

凡民从上也，不从口之所言，从情之所好者也。上好勇则民轻死，上好仁则民轻财，故上之所好，民必甚焉。是故明君知民之必以上为心也，故置法以自治，方仪以自正也。故上不行则民不从，彼民不服法死制，则国必乱矣。是以有道之君，行法修制，先民服也。

凡论人有要：矜物之人，无大士焉。彼矜者，满也。满者，虚也。满虚在物，在物为制也。矜者，细之属也。凡论人而违古者，无高士焉。既不知古而易其功者，无智士焉。德行未成于身而违古，卑人也。事无资，迂时而

简其业者，愚士也。钓名之人，无贤士焉。钓利之君，无王主焉。贤人之行其身也，忘其有名也；王主之行其道也，忘其成功也。贤人之行，王主之道，其所不能已也。

明君公国一民以听于世，忠臣直进以论其能。明君不以禄爵私所爱，忠臣不诬能以干爵禄。君不私国，臣不诬能，行此道者，虽未大治，正民之经也。今以诬能之臣，事私国之君，而能济功名者，古今无之。诬能之人易知也。臣度之先王者，舜之有天下也，禹为司空，契为司徒，皋陶为李，后稷为田。此四士者，天下之贤人也，犹尚精一德以事其君。今诬能之人，服事任官，皆兼四贤之能。自此观之，功名之不立，亦易知也。故死尊禄重无以不受也，势利官大无以不从也，以此事君，此所谓诬能篡利之臣者也。世无公国之君，则无直进之士；无论能之主，则无成功之臣。昔者三代之相授也，安得二天下而私之。

贫民伤财莫大于兵，危国忧主莫速于兵。此四患者明矣，古今莫之能废也。兵当废而不废，则惑也；不当废而欲废之，则亦惑也。此二者伤国一也。黄帝唐虞帝之隆也，资有天下，制在一人，当此之时也，兵不废。今德不及三帝，天下不顺，而求废兵，不亦难乎？故明君知所擅，知所患。国治而民务积，此所谓擅也。动与静，此所患也。是故明君审其所擅以备其所患也。

猛毅之君，不免于外难；懦弱之君，不免于内乱。猛毅之君者轻诛，轻诛之流，道正者不安；道正者不安，则材能之臣去亡矣。彼智者知吾情伪，为敌谋我，则外难自是至矣。故曰：猛毅之君，不免于外难。懦弱之君者重诛，重诛之过，行邪者不革；行邪者久而革，则群臣比周；群臣比周，则蔽美扬恶；蔽美扬恶，则内乱自是起。故曰：懦弱之君，不免于内乱。

明君不为亲戚危其社稷，社稷戚于亲；不为君欲变其令，令尊于君；不为重宝分其威，威贵于宝；不为爱民亏其法，法爱于民。

## 大意

本篇主要论述要用法律的手段执行国家的法令制度。在内容上与《权修》、《七法》等篇有些重复，但更详细地阐述了如何使用法的手段以维护法令的尊严：一是赏罚一定要信实坚决，惩恶须严，举善宜彰；二是法令既出就不可随意更改，君主自己也不能破坏。这样，才能既调动人们的积极性又使他们有所敬畏和约束，文中还进一步论述了“政令重于珍宝，国家重于亲戚，法度重于人民，权威重于爵禄”的治国思想。

## 兵法第十七

明一者皇，察道者帝，通德者王，谋得兵胜者霸。故夫兵，虽非备道至德也，然而所以辅王成霸，今代之用兵者不然，不知兵权者也。故举兵之日而境内贫，战不必胜，胜则多死，得地而国败。此四者，用兵之祸者也。四祸其国而无不危矣。

大度之书曰：举兵之日而境内不贫，战而必胜，胜而不死，得地而国不败。为此四者若何？举兵之日而境内不贫者，计数得也。战而必胜者，法度审也。胜而不死者，教器备利，而敌不敢校也。得地而国不败者，因其民也。因其民，则号制有发也。教器备利，则有制也。法度审，则有守也。计数得，则有明也。治众有数，胜敌有理，察数而知理，审器而识胜，明理而胜敌。定宗庙，遂男女，官四分，则可以定威德；制法仪，出号令，然后可以一众治民。

兵无主，则不早知敌。野无吏，则无蓄积。官无常，则下怨上，器械不巧。朝无政，赏罚不明，则民轻其产。故曰：早知敌，则独行；有蓄积，则久而不匮；器械巧，则伐而不费；赏罚明，则勇士劝也。

三官不缪，五教不乱，九章著明，则危危而无害，穷穷而无难。故能致远以数，纵强以制。三官：一曰鼓。鼓所以任也，所以起也，所以进也。二曰金。金所以坐也，所以退也，所以免也。三曰旗。旗所以立兵也，所以制兵也，所以偃兵也。此之谓三官。有三令，而兵法治也。五教：一曰，教其目以形色之旗。二曰，教其耳以号令之数。三曰，教其足以进退之度。四曰，教其手以长短之利。五曰，教其心以赏罚之诚。五教各习，而士负以勇矣。九章：一曰，举日章则昼行。二曰，举月章则夜行。三曰，举龙章则行水。四曰，举虎章则行林。五曰，举乌章则行陂。六曰，举蛇章则行泽。七曰，举鹊章则行陆。八曰，举狼章则行山。九曰，举犄章则载食而驾。九章既走，而动静不过。

三官、五教、九章，始乎无端，卒乎无穷。始乎无端者，道也；卒乎无穷者，德也。道不可量，德不可数也。故不可量则众强不能图，不可数则伪诈不敢向。两者备施，则动静有功。径乎不知，发乎不意。径乎不知，故莫之能御也；发乎不意，故莫不能应也。故全胜而无害。因便而教，准利而行。教无常，行无常。两者备施，动乃有功。

器成教施，追亡逐遁若飘风，击刺若雷电。绝地不守，恃固不枝。中处而无敌，令行而不留。器成教施，散之无方，聚之不可计。教器备利，进退若雷电，而无所疑匮。一气专定，则傍通而不疑；厉土利械，则涉难而不匮。进无所疑，退无所匮，敌乃为用。凌山阬，不待钩梯；历水谷，不须舟楫。径于绝地，攻于恃固，独出独入而莫之能止。实不独入，故莫之能止；实不独出，故莫之能敛。无名之至尽，尽而不意。故不能疑神。

畜之以道，则民和；养之以德，则民合。和合故能谐，谐故能辑，谐辑



以悉，莫之能伤。定一至，行二要，纵三权，施四机，发五教，设六行，论七数，守八应，审九章，章十号。故能全胜大胜。

无守也，故能守胜。数战则士罢，数胜则君骄，夫以骄君使罢民，则国安得无危？故至善不战，其次一之。破大胜强，一之至也。乱之不以变，乘之不以诡，胜之不以诈，一之实也。近则用实，远则施号；力不可量，强不可度，气不可极，德不可测，一之原也。众若时雨，寡若飘风，一之终也。

制适，器之至也；用适，教之尽也。不能致器者，不能制适；不能尽教者，不能用适。不能用适者穷，不能致器者困。速用兵则可以必胜。出入异涂，则伤其敌。深入危之，则士自修，士自修则同心同力。善者之为兵也，使敌若据虚，若搏景。无设无形焉，无不可以成也；无形无为焉，无不可以化也。此之谓道矣。若亡而存，若后而先，威不足以命之。

## 大意

“兵法”，即治兵用兵之法。本篇内容与《七法》、《幼官》两篇的军事思想多有相同之处，提出用兵要权衡得失，用精细的筹算、严明的法度、顺应民心的政策、精良的武器和良好的训练，还有充足的粮食贮备来取得胜利而不使国家贫穷、伤亡过多。在治军思想上，强调法度严明，以德立威，以道取胜。

## 大匡第十八

齐僖公生公子诸儿、公子纠、公子小白。使鲍叔傅小白，鲍叔辞，称疾不出。管仲与召忽往见之，曰：“何故不出？”鲍叔曰：“先人有言曰：‘知子莫若父，知臣莫若君。’今君知臣之不肖也，是以使贱臣傅小白也。贱臣知弃矣。”召忽曰：“子固辞，无出，吾权任子以死亡，必免子。”鲍叔曰：“子如是，何不免之有乎？”管仲曰：“不可。持社稷宗庙者，不让事，不广闲。将有国者未可知也。子其出乎。”召忽曰：“不可。吾三人者之于齐国也，譬之犹鼎之有足有，去一焉则必不立矣。吾观小白必不为后矣。”管仲曰：“不然也，夫国人憎恶纠之母，以及纠之身，而怜小白之无母也。诸儿长而贱，事未可知也。夫所以定齐国者，非此二公子者，将无已也。小白之为人无小智，惕而有大虑，非夷或莫容小白。天下不幸降祸加殃于齐，纠虽得立，事将不济，非子定社稷，其将谁也？”召忽曰：“百岁之后，吾君下世，犯吾君命而废吾所立，夺吾纠也，虽得天下吾不生也。兄与我齐国之璿也，受君令而不改，奉所立而不济，是吾义也。”管仲曰：“夷吾之为君臣也，将承君命，奉社稷以持宗庙，岂死一纠哉？夷吾之所死者，社稷破，宗庙灭，祭祀绝，夷吾死之；非此三者，则夷吾生。夷吾生则齐国利，夷吾死则齐国不利。”鲍叔曰：“然则奈何？”管子曰：“子出奉令则可。”鲍叔许诺，乃出奉令，遂傅小白。鲍叔谓管仲曰：“何行？”管仲曰：“为人臣者，不尽力于君则不亲信，不亲信则言不听，言不听则社稷不定。夫事君者无二心。”鲍叔许诺。

傅公之母弟夷仲年生公孙无知，有宠于僖公，衣服礼秩如适。僖公卒，以诸儿长，得为君，是为襄公。襄公立后，绌无知，无知怒。公令连称、管至父戍葵丘曰：“瓜时而往，及瓜时而来。”期戍，公问不至，请代不许，故二人因公孙无知以作乱。

鲁桓公夫人文姜，齐女也。公将如齐，与夫人皆行。申俞谏曰：“不可。女有家，男有室，无相渎也，谓之有礼。”公不听，遂以文姜会齐侯于泺。文姜通于齐侯，桓公闻，责文姜。文姜告齐侯，齐侯怒、飡公，使公子彭生乘鲁侯胁之，公薨于车。竖曼曰：“贤者死忠以振疑，百姓寓焉；智者究理而长虑，身得免焉。今彭生二于君，无尽言而谀行，以戏我君，使我君失亲戚之礼，今又力成吾君之祸，以搆二国之怨，彭生其得免乎？祸理属焉。夫君以怒遂祸，不畏恶亲，开容昏生，无丑也。岂及彭生而能止之哉？鲁若有诛，必以彭生为说。”二月，鲁人告齐曰：“寡君畏君之威，不敢宁居，来修旧好。礼成而不返，无所归咎，请以彭生除之。”齐人为杀彭生，以谢于鲁。五月，襄公田于贝丘，见豕。从者曰：“公子彭生也。”公怒曰：“公子彭生安敢见！”射之，豕人立而啼。公惧坠于车下，伤足亡屦。反，诛屦于徒人费，不得也，鞭之见血。费走而出，遇贼于门，胁而束之，费袒而示之背，贼信之，使费先入，伏公而出，斗死于门中。石之纷如死于阶下。孟

阳代君寝于床，贼杀之，曰：“非君也，不类。”见公之足于户下，遂杀公而立公孙无知也。

鲍叔牙奉公子小白奔莒，管夷吾、召忽奉公子纠奔鲁。九年，公孙无知虐于雍廩，雍廩杀无知也。桓公自莒先入，鲁入伐齐，纳公子纠，战于乾时，管仲射桓公中钩。鲁师败绩，桓公践位。于是劫鲁，使鲁杀公子纠。桓公问于鲍叔曰：“将何以定社稷？”鲍叔曰：“得管仲与召忽则社稷定矣。”公曰：“夷吾与召忽吾贼也。”鲍叔乃告公其故图。公曰：“然则可得乎？”鲍叔曰：“若亟召则可得也，不亟不可得也。夫鲁施伯知夷吾为人之有慧也，其谋必将令鲁致政于夷吾。夷吾受之，则彼能弱齐矣；夷吾不受，彼知其将返于齐也，必将杀之。”公曰：“然则夷吾将受鲁之政乎？其否也？”鲍叔对曰：“不受。夫夷吾之不死纠也，为欲定齐国之社稷也，今受鲁之政，是弱齐也。夷吾之事君无二心，虽知死，必不受也。”公曰：“其于我也，曾若是乎？”鲍叔对曰：“非为君也，为先君也。其于君不如亲纠也，纠之不死，而况君乎？君若欲定齐之社稷，则亟迎之。”公曰：“恐不及，奈何？”鲍叔曰：“夫施伯之为人也，敏而多畏。公若先及，恐注怨焉，必不杀也。”公曰：“诺。”施伯进对鲁君曰：“管仲有慧，其事不济，今在鲁，君其致鲁之政焉。若受之则齐可弱也，若不受则杀之。杀之以悦于齐也，与同怒，尚贤于已。”君曰：“诺。”鲁未及致政，而齐之使至，曰：“夷吾与召忽也，寡人之贼也，今在鲁，寡人愿生得之。若不得也，是君与寡人贼比也。”鲁君问施伯，施伯曰：“君与之，臣闻齐君惕而亟骄，虽得贤，庸必能用之乎？及齐君之能用之也，管子之事济也。夫管仲天下之大圣也，今彼返齐，天下皆乡之，岂独鲁乎！今若杀之。此鲍叔之友也，鲍叔因此以作难，君必不能待也，不如与之。”鲁君乃遂束缚管仲与召忽。管仲谓召忽曰：“子惧乎？”召忽曰：“何惧乎？吾不早死，将胥有所定也，今既定矣，令子相齐之左，必令忽相齐之右。虽然，杀君而用吾身，是再辱我也。子为生臣，忽为死臣。忽也知得万乘之政而死，公子纠可谓有死臣矣。子生而霸诸侯，公子纠可谓有生臣矣。死者成行，生者成名，名不两立，行不虚至。子其勉之。死生有分矣。”乃行，入齐境，自刎而死。管仲遂入。君子闻之曰：“召忽之死也，贤其生也；管仲之生也，贤其死也。”

或曰：明年，襄公逐小白，小白走莒。十二年，襄公薨，公子纠践位。国人召小白。鲍叔曰：“胡不行矣？”小白曰：“不可。夫管仲智，召忽强武，虽国人召我，我犹不得入也。”鲍叔曰：“管仲得行其知于国，国可谓乱乎？召忽强武，岂能独图我哉？”小白曰：“夫虽不得行其知，岂且不有焉乎？召忽虽不得众，其及岂不足以图我哉？”鲍叔对曰：“夫国之乱也，智人不得作内事，朋友不能相合，而国乃可图也。”乃使车驾，鲍叔御，小白乘而出于莒。小白曰：“夫二人者奉君令，吾不可以试也。”乃将下，鲍叔履其足，曰：“事之济也，在此时，事若不济，老臣死之，公子犹之免也。”乃行。至于邑郊，鲍叔令车二十乘先，十乘后。鲍叔乃告小白曰：“夫

国之疑二三子，莫忍老臣。事之未济也，老臣是以塞道。”鲍叔乃誓曰：“事之济也，听我令；事之不济也，免公子者为上，死者为下，吾以五乘之实距路。”鲍叔乃为前驱，遂入国，逐公子纠，管仲射小白中钩。管仲与公子纠、召忽遂走鲁。桓公践位，鲁伐齐，纳公子纠而不能。

桓公元年，召管仲，管仲至，公问曰：“社稷可定乎？”管仲对曰：“君霸王，社稷定；君不霸王，社稷不定。”公曰：“吾不敢至于此其大也，定社稷而已。”管仲又请，君曰：“不能。”管仲辞于君曰：“君免臣于死，臣之幸也。然臣之不死纠也。为欲定社稷也。社稷不定，臣禄齐国之政而不死纠也，臣不敢。”乃走出，至门，公召管仲。管仲反，公汗出曰：“勿已，其勉霸王乎。”管仲再拜稽首而起曰：“今日君成霸王，臣贪承命趋立于相位。”乃令五官行事。异日公告管仲曰：“欲以诸侯之间无事也，小修兵革。”管仲曰：“不可。百姓病，公先与百姓而藏其兵。与其厚于兵，不如厚于人。齐国之社稷未定，公未始于人而始于兵，外不亲于诸侯，内不亲于民。”公曰：“诺”。政未能有行也。

二年，桓公弥乱，又告管仲曰：“欲缮兵。”管仲又曰：“不可。”公不听，果为兵。桓公与宋夫人饮船中，夫人荡船而惧公。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，臣闻内政不修，外举事不济。”公不听，果伐宋。诸侯兴兵而救宋，大败齐师。公怒，归告管仲曰：“请修兵革。吾士不练，吾兵不实，诸侯故敢救吾仇。内修兵革！”管仲曰：“不可，齐国危矣。内夺民用，士劝于勇，乱之本也。外犯诸侯，民多怨也。为义之士，不入齐国，安得无危？”鲍叔曰：“公必用夷吾之言。”公不听，乃令四封之内修兵。关市之征侈之。公乃遂用以勇授禄。鲍叔谓管仲曰：“异日者，公许子霸，今国弥乱，子将何如？”管仲曰：“吾君惕，其智多悔，姑少胥其自及也。”鲍叔曰：“比其自及也，国无阙亡乎？”管仲曰：“未也。国中之政，夷吾尚微为焉，乱乎尚少以待。外诸侯之佐，既无有吾二人者，未有敢犯我者。”明年，朝之争禄相刺，裴领而刎颈者不绝。鲍叔谓管仲曰：“国死者众矣，毋乃害乎？”管仲曰：“安得已然，此皆其贪民也。夷吾之所患者，诸侯之为义者莫肯入齐，齐之为义者，莫肯仕。此夷吾之所患也。若夫死者，吾安用而爱之？”

公又内修兵。三年，桓公将伐鲁，曰：“鲁与寡人近，于是其救宋也疾，寡人且诛焉。”管仲曰：“不可。臣闻有土之君，不勤于兵，不忌于辱，不辅其过，则社稷危。”勤于兵，忌于辱，辅其过，则社稷危。”公不听，兴师伐鲁，造于长勺。鲁庄公兴师逆之，大败之。桓公曰：“吾兵犹尚少，吾参围之，安能围我。”

四年，修兵，同甲十万，车五千乘，谓管仲曰：“吾士既练，吾兵既多，寡人欲服鲁。”管仲喟然叹曰：“齐国危矣！君不兢于德而兢于兵。天下之国带甲十万者不鲜矣，吾欲发小兵以服大兵，内失吾众，诸侯设备，吾人设诈，国欲无危得已乎？”公不听，果伐鲁。鲁不敢战，去国五堍里，而为之

关。鲁请比于关内，以从于齐，齐亦毋复侵鲁。桓公许诺。鲁人请盟曰：“鲁小国也，固不带剑，今而带剑是交兵闻于诸侯，君不如已。请去兵。”桓公曰：“诺。”乃令从者毋以兵。管仲曰：“不可。诸侯加忌于君，君如是以退可。君果弱鲁君，诸侯又加贪于君，后有事，小国弥坚，大国设备，非齐国之利出。”桓公不听。管仲又谏曰：“君必不去。鲁胡不用兵？曹刿之为人也，坚强以忌，不可以约取也。”桓公不听，果与之遇。庄公自怀剑，曹刿亦怀剑，践坛，庄公抽剑其怀曰：“鲁之境去国五十里，亦无不死而已。”左搯桓公右自承曰：“均之死也，戮死于君前。”管仲走君，曹刿抽剑当两阶之间，曰：“二君将改图，无有进者！”管仲曰：“君与地，以汶为境。”桓公许诺，以汶为境而归。桓公归而修于政，不修于兵革，自圉、辟人、以过、弭师。

五年，宋伐杞，桓公谓管仲与鲍叔曰：“夫宋，寡人固欲伐之，无若诸侯何？夫杞，明王之后也。今宋伐之，予欲救之，其可乎？”管仲对曰：“不可。臣闻内政之不修，外举义不信。君将外举义，以行先之，则诸侯可令附？”桓公曰：“于此不救，后无以伐宋。”管仲曰：“诸侯之君，不贪于土。贪于土必勤于兵，勤于兵必病于民，民病则多诈。夫诈密而后动者胜，诈则不信于民。夫不信于民则乱，内动则危于身。是以古之人闻先王之道者，不兢于兵。”桓公曰：“然则奚若？”管仲对曰：“以臣则不而令人以重币使之。使之而不可，君受而封之。”桓公问鲍叔曰：“奚若？”鲍叔曰：“公行夷吾之言。”公乃命曹孙宿使于宋。宋不听，果伐杞。桓公筑缘陵以封之，予车百乘，甲一千。明年，狄人伐邢，邢君出致于齐，桓公筑夷仪以封之，予车百乘，卒千人。明年，狄人伐卫，卫君出致于齐，桓公且封之。隰朋、宾胥无谏曰：“不可。三国所以亡者，绝以小。今君薪封亡国，国尽若何？”桓公问管仲曰：“奚若？”管仲曰：“君有行之名，安得有其实。君其行也。”公又问鲍叔，鲍叔曰：“君行夷吾之言。”桓公筑楚丘以封之，与车五百乘，甲五千。既以封卫，明年，桓公问管仲将何行？管仲对曰：“公内修政而劝民，可以信于诸侯矣。”君许诺。乃轻税，弛关市之征，为赋禄之制。既已，管仲又请曰：“问病。臣愿赏而无罚，五年，诸侯可令傅。”公曰：“诺。”既行之，管仲又请曰：“诸侯之礼，令齐以豹皮往，小侯以鹿皮报；齐以马往，小侯以犬报。”桓公许诺，行之。管仲又请赏于国以及诸侯，君曰：“诺。”行之。管仲赏于国中，君赏于诸侯。诸侯之君有行事善者，以重币贺之；从列士以下有善者，衣裳贺之；凡诸侯之臣有谏其君而善者，以玺问之，以信其言。公既行之，又问管仲曰：“何行？”管仲曰：“隰朋聪明捷给，可令为东国。宾胥无坚强以良，可以为西土。卫国之教，危傅以利。公子开方之为人也，慧以给，不能久而乐始，可游于卫。鲁邑之教，好迓而训于礼。季友之为人也，恭以精，博于礼，多小信，可游于鲁。楚国之教，巧文以利，不好立大义，而好立小信，蒙孙博于教，而文巧于辞，不好立大义，而好结小信，可游于楚。小侯既服，大侯既附，夫如是，则始可以施政矣。”君曰：

“诺。”乃游公子开方于卫，游季友于鲁，游蒙孙于楚。五年诸侯队。

狄人伐，桓公告诸侯曰：“请救伐。诸侯许诺，大侯车二百乘，卒二千人；小侯车百乘，卒千人。”诸侯皆许诺。齐车千乘，卒先致缘陵，战于后。故败狄。其车甲与货，小侯受之，大侯近者，以其县分之，不践其国。北州侯莫来，桓公遇南州侯于召陵，曰：“狄为无道，犯天子令以伐小国，以天子之故，敬天之命，令以救伐。北州侯莫至，上不听天子令，下无礼诸侯，寡人请诛于北州之侯。”诸侯许诺。桓公乃北伐令支，下鳧之山，斩孤竹，遏山戎，顾问管仲曰：“将何行？”管仲对曰：“君教诸侯为民聚食，诸侯之兵不足者，君助之发。如此则始可以加政矣。”桓公乃告诸侯，必足三年之食，安以其余修兵革。兵革不足，以引其事告齐，齐助之发。既行之。公又问管仲曰：“何行？”管仲对曰：“君会其君臣父子，则可以加政矣。”曰：“会之道奈何？”曰：“诸侯无专立妾以为妻，毋专杀大臣，无国劳毋专予禄，士庶人毋专弃妻，毋曲糶，毋贮粟，毋禁材。行此卒岁，则始可以罚矣。”君乃而之于诸侯，诸侯许诺，受而行之。卒岁，吴人伐谷，桓公告诸侯未遍，诸侯之师竭至，以待桓公。桓公以车千乘会诸侯于境，都师未至，吴人逃。诸侯皆罢。桓公归，问管仲曰：“将何行？”管仲曰：“可以加政矣。”曰：“从令以往二年，适子不闻孝，不闻爱其弟，不闻敬老国良，三者无一焉，可诛也，诸侯之臣及国事，三年不闻善，可罚也。君有过，大夫不谏，士庶人有善，而大夫不进，可罚也。士庶人闻之吏，贤孝悌可赏也。”桓公受而行之，近侯莫不请事，兵车之会六，乘车之会三，脍国四十有二年。

桓公践位十九年，弛关市之征，五十而取一。赋禄以粟，案田而税。二岁而税一，上年什取三，中年什取二，下年什取一；岁饥不税，岁饥弛而税。

桓公使鲍叔识君臣之有善者，晏子识不仕与耕者之有善者，高子识工贾之有善者，国子为李，隰朋为东国，宾胥无为西士，弗郑为宅。凡仕者近宫，不仕与耕者近门，工贾近市。三十里置遽，委焉，有司职之。凡诸侯欲通，吏从行者，令一人为负以车；若宿者，令人养其马，食以委。客与有司别契，至国入契费。义数而不当，有罪。凡庶人欲通乡，吏不通，七日，囚。士欲通，吏不通，五日，囚。贵人子欲通，吏不通，二日，囚。凡县吏进诸侯士而有善，观其能之大小以为之赏，有过无罪。令鲍叔进大夫，劝国家，得成而不悔，为上举。从政治为次，野为原，又多不发，起讼不骄，次之。劝国家，得成而悔；从政虽治而不能，野原又多发；起讼骄，行此三者为下。令晏子进贵人之子，出不狂，处不华，而友有少长，为上举；得二，为次；得一，为下。士，处靖，敬老与贵，交不失礼，行此三者为上举；得二，为次；得一，为下。耕者，农农用力，应于父兄，事贤多，行此三者，为上举；得二，为次；得一，为下。令高子进工贾，应于父兄，事长养老，承事敬，行此三者为上举；得二者，为次；得一者，为下。令国子以情断狱。三大夫既已选举，使县行之。管仲进而举言，上而见之于君，以卒年君举。管仲告鲍叔曰：“劝国家，不得成而悔，从政不治不能，野原又多而发，讼骄，凡三

者，有罪无赦。”告晏子曰：“贵人子处华，下交，好饮食，行此三者，有罪无赦。士出入无常，不敬老而营富，行此三者，有罪无赦。耕者出入不应于父兄，用力不农，不事贤，行此三者，有罪无赦。”告高子曰：“工贾出入不应父兄，承事不敬而违老治危，行此三者，在罪无赦。凡于父兄无过，州里称之，吏进之，君用之。有善无赏，有过无罚，吏不进，废弃。于父兄无过。于州里莫称，吏进之，君用之，善为上赏，不善吏有罚。”君谓国子：凡贵贱之义，入与父俱，出与师俱，上与君俱。凡三者，遇贼不死，不知贼，则无赦。断狱，情与义易，义与禄易，禄可无斂，有罪无赦。

## 大意

本篇据说是齐国官书，记述了管仲辅佐齐桓公的历史。管仲原是辅助齐公子纠的，桓公即位后，管仲不计亲仇，忠心辅政。他规劝桓公先亲百姓后兴兵，认为“德政胜于兵甲”，对内实行轻徭薄赋、休养生息的政策，建立禄赏制度，选拔有用之才，赏罚信实，法律严明；对外行仁义之师，不贪土恋战等等，从而使齐国日益兴旺和强大，成为“春秋五霸”之首。表现出管仲远大的谋略、精深的思想和非凡的治国之才。

## 中匡第十九

管仲会国用，三分二在宾客，其一在国，管仲惧而复之。公曰：“吾子犹如是乎？四邻宾客，入者说，出者誉，光名满天下。入者不说，出者不誉，污名满天下。壤可以为粟，木可以为货。粟尽则有生，货散则有聚。君人者，名之为贵，财安可有？”管仲曰：“此君之明也。”公曰：“民办军事矣，吾欲诛大国之不道者，则可乎？”对曰：“不可。甲兵未足也。请薄刑罚，以厚甲兵。”于是死罪不杀，刑罪不罚，使以甲兵赎。死罪以犀甲一戟，刑罪以胁盾一戟，过罚以金钩，无所抑而讼者，成以束矢。公曰：“甲兵既足矣，吾欲诛大国之不道者，可乎？”对曰：“爱四封之内，而后可以恶竟外不善者，安卿大夫之家，而后可以危救敌之国，赐小国地，而后可以诛大国之不道者，举贤良，而后可以废慢法鄙贱之民。是故先王必有置也，而后必有废也；必有利也，而后必有害也。”桓公曰：“昔三王者，既弑其君，今言仁义，则发以三王为法度，不识其故何也？”对曰：“昔者禹平治天下，及桀而乱之，汤放桀以定禹功也。汤平治天下，及纣而乱之，武王伐纣以定汤功也。且善之伐不善也，自古至今，未有改之。君何疑焉？”公又问曰：“古之亡国其何失？”对曰：“计得地与宝，而不计失诸侯；计得财委，而不计失百姓；计见亲而不计见弃。三者之属一，足以削，遍而有者亡矣。古之隳国家，陨社稷者，非故且为之也，必少有乐焉，不知其陷于恶也。”

桓公谓管仲曰：“请致仲父其桓。”公官仲父而将饮之，掘新井而些焉。十日斋戒，召管仲。管仲至，公执爵，夫人执尊，觞三行，管仲趋出。公怒曰：“寡人斋戒十日，而饮仲父，寡人自以为修矣。仲父不告寡人而出，其故何也？”鲍叔、隰朋趋而出，及管仲于途曰：“公怒。”管仲反，入，背屏而立，公不与言；少进中庭，公不与言；少进傅堂，公曰：“寡人斋戒十日而饮仲父，自以为脱于罪矣。仲父不告寡人而出，未知其故也？”对曰：“臣闻之，沉于乐者洽于忧，厚于味者薄于行，慢于朝者缓于政，害于国家者危于社稷，臣是以敢出也。”公遽下堂曰：“寡人非敢自为偷也，仲父年长，虽寡人亦衰矣，吾愿一朝安仲父也。”对曰：“臣闻壮者无怠，老者无偷，顺天之道，必以善终者也。三王失之也，非一朝之萃，君奈何其偷乎？”管仲走出，君以宾客之礼再拜送之。明日，管仲朝，公曰：“寡人愿闻国君之信。”对曰：“民爱之，邻国亲之，天下信之，此国君之信。”公曰：“善。请问信安始而可？”对曰：“始于为身，中于为国，成于为天下。”公曰：“请问为身。”对曰：“道血气，以求长年、长心、长德。此为身也。”公曰：“请问为国。”对曰：“远举贤人，慈爱百姓，外存亡国，继绝世，起诸孤；薄税敛，轻刑罚，此为国之大礼也。”公曰：“请问为天下。”对曰：“法行而不苛，刑廉而不赦，有司宽而不凌，菟涇困滞者，法度不亡，往行不来，而民游世矣，此为天下也。”



## 大意

本篇主要记述管仲辅佐桓公时的一些言论和建议。文中再次反映了管仲“先行德政后兴兵甲”的思想以及管仲关于君主治国先治己身，必须忌享乐、施广德、举贤才、爱百姓、重法度、立威信等观点。

## 小匡第二十

桓公自莒反于齐，使鲍叔牙为宰。鲍叔辞曰：“臣，君之庸臣也。君有加惠于其臣，使臣不冻饥，则是君子于赐也。若必治国家，则非臣之所能也，其唯管夷吾乎。臣之所不如 管夷吾者五：宽惠爱民，臣不如也；治国不失秉，臣不如也；忠信可结于诸侯，臣不如也；制礼义可法于四方，臣不如也；介冑执枹，立于军门，使百姓皆加勇，臣不如也。夫管仲，民之父母也，将欲治其子，不可弃其父母。”公曰：“管夷吾亲射寡人，中钩，殆于死，今乃用之，可乎？”鲍叔曰：“彼为其君动也，君若宥而反之，其为君亦犹是也。”

公曰：“然则为之奈何？”鲍叔曰：“君使人请之鲁。”公曰：“施伯，鲁之谋臣也。彼知吾将用之，必不吾予也。”鲍叔曰：“君诏使者曰：‘寡君有不令之臣在君之国，愿请之以戮于群臣。’鲁君必诺。且施伯之知夷吾之才，必将致鲁之政。夷吾受之，则鲁能弱齐矣。夷吾不受，彼知其将反于齐。必杀之。”公曰：“然则夷吾受乎？”鲍叔曰：“不受也。夷吾事君无二心。”公曰：“其于寡人犹如是乎？”对曰：“非为君也，为先君与社稷之故。君若欲定宗庙，则亟请之，不然无及也。”

公乃使鲍叔行成，曰：“公子纠，亲也。请君讨之。”鲁人为杀公子纠。又曰：“管仲，仇也。请受而甘心焉。”鲁君许诺。施伯谓鲁侯曰：“勿予。非戮之也，将用其政也。管仲者，天下之贤人也，大器也。在楚则楚得意于天下，在晋则晋得意于天下，在狄则狄得意于天下。今齐求而得之，则必长为鲁国忧，君何不杀而受之其尸。”鲁君曰：“诺。”将杀管仲。鲍叔进曰：“杀之齐，是戮齐也。杀之鲁，是戮鲁也。弊邑寡君愿生得之，以徇于国，为群臣戮；若不生得，是君与寡君贼比也。非弊邑之君所请也，使臣不能受命。”于是鲁君乃不杀，遂生束缚而桎以予齐。鲍叔受而哭之，三举。施伯从而笑之，谓大夫曰：“管仲必不死。夫鲍叔之志，不僂贤人，其智称贤以自成也。鲍叔相公子小白，先入得国，管仲、召忽公子纠后入，与鲁以战，能使鲁败，功足以。得天与失天，其人事一也。今鲁惧，杀公子纠、召忽，囚管仲以予齐，鲍叔知无后事，必将勤管仲以劳其君顾，以显其功。众必予之有得。力死之功，犹尚可加也，显生之功将何如？是昭德以贰君也，鲍叔之知，不是失也。”

至于堂阜之上，鲍叔袂而浴之三。桓公亲迎之郊。管仲诎纓插衽，使人操斧而立其后。公辞斧三，然后退之。公曰：“重纓下衽、寡人将见。”管仲再拜稽首曰：“应公之赐，杀之黄泉，死且不朽。”公遂与归，礼之于庙，三酌而问为政焉，曰：“昔先君襄公，高台广池，湛乐饮酒，田猎弋，不听国政。卑圣侮士，唯女是崇，九妃六嫔，陈妾数千。食必梁肉，衣必文绣，而戎士冻饥。戎马待游车之弊，戎士待陈妾之余。倡优侏儒在前，而贤大夫在后。是以国家不日益，不月长。吾恐宗庙之不扫除，社稷之不血食，敢问

为之奈何？”管子对曰：“昔吾先王，周昭王、穆王世法文武之远迹，以成其名。合群叟，比较民之有道者，设象以为民纪，式券以相应，比缀以书，原本穷末。劝之以庆赏，纠之以刑罚，粪除其颠旄，赐予以镇抚之，以为民终始。”公曰：“为之奈何？”管子对曰：“昔者圣王之治其民也，叁其国而伍其鄙，定民之民，成民之事，以为民纪。谨用其六秉，如是而民情可得而百姓可御。”桓公曰：“六秉者何也？”管子曰：“杀、生、贵、贱、贫、富，此六秉也。”桓公曰：“叁国奈何？”管子对曰：“制国以为二十一乡：商工之乡六，士农之乡十五。公帅十一乡，高子帅五乡，国子帅五乡。叁国故为三军。公立三官之臣：市立三乡，工立三族，泽立三虞，山立三衡。制五家为轨，轨有长。十轨为里，里有司。四里为连。连有长。十连为乡，乡有良人。五乡一帅。”桓公曰：“五鄙奈何？”管子对曰：“制五家为轨，轨有长。六轨为邑，邑有司。十邑为乡，卒有长。十卒为乡，乡有良人。三乡为属，属有大夫。五属五大夫。武政听属，文政听乡，如保而听，毋有淫佚者。”桓公曰：“定民之居，成民之可奈何？”管子对曰：“士农工商四民者，国之石民也，不可使杂处，杂处则其言咙，其事乱。是故圣王之处士必于闲燕，处农必就田疇，处工必就官府，处商必就市井。令夫士群萃而州处，闲燕则父与父言义，子与子言孝，其事君者言敬，长者言爱，幼者言弟。旦昔从事于此，以教其子弟，少而习焉，其心安焉，不见异物而迁焉。是故，其父兄之教，不肃而成；其子弟之学，不劳而能。夫是故士之子常为士。令夫农群萃而州处，审其四时，权节其用，备其械器，比耒耜枷芟。及寒击槁除田，以待时乃耕，深耕、均种、疾耰。先雨芸耨，以待时雨。时雨既至，挟其枪刈耨耨，以旦暮从事于田疇，税衣就功，别苗莠，列疏速。首戴苧蒲，身服被襖，沾体涂足，暴其发肤，尽其四肢之力，以疾从事于田野。少而习焉，其心安焉，不见异物而迁焉。是故其父兄之教，不肃而成；其子弟之学，不劳而能。是故农之子常为农。朴野而不愚，其秀才之能为士者，则足赖也。故以耕则多粟，以仕则多贤，是以圣王敬农戚农。令夫工群萃而州处，相良材，审其四时，辨其功苦，权节其用，论比、计制、断器，尚完利。相语以事，相示以功，相陈以巧，相高以智。旦昔从事于此，以教其子弟。少而习焉，其心安焉，不见异物而迁焉。是故其父兄之教，不肃而成，其子弟之学，不劳而能。夫是故工之子常为工。令夫商群萃而州处，观凶饥，审国变，察其四时而监其颖之货，以知其市之贾。负任担荷，服牛辂马，以周四方；料多少，计贵贱，以其所有，易其所无，买贱鬻贵。是以羽旄不求而至，竹箭有余于国，奇怪时来，珍异物聚。旦昔从事于此，以教其子弟。相语以利，相示以时，相陈以知贾。少而习焉，其心安焉，不见异物而迁焉。是故其父兄之教，不肃而成；其子弟之学，不劳而能。夫是故商之子常为商。相地而衰其政，则民不移矣。正不旅旧，则民不惰。山泽各以其时至，则民不苟。陵陆、丘阜、田畴均，则民不惑。无夺民时则百姓富，牺牲不劳则牛马育。”桓公又问曰：“寡人欲修政以干时于天下，其可乎？”管子对曰：“可。”

公曰：“安始而可？”管子对曰：“始于爱民。”公曰：“爱民之道奈何？”管子对曰：“公修公族，家修家族，使相连以事，相及以禄，则民相亲矣。放旧罪，修旧宗，立无后，则民殖矣。省刑罚，薄赋敛，则民富矣。乡建贤士，使教于国，则民有礼矣。出令不改，则民正矣。此爱民之道也。”公曰：“民富而以亲，则可以使之乎？”管子对曰：“举财长工，以足民用；陈力尚贤，以劝民智；加刑无苛，以济百姓。行之无私，则足以容众矣；出言必信，则令不穷矣。此使民之道也。”

桓公曰：“民居定矣，事已成矣，吾欲从事于天下诸侯，其可乎？”管子对曰：“未可。民心未吾安。”公曰：“安之奈何？”管子对曰：“修旧法，择其善者，举而严用之；慈于民，予无财；宽政役，敬百姓，则国富而民安矣。”公曰：“民安矣，其可乎？”管仲对曰：“未可。君若欲正卒伍，修甲兵，则大国亦将正卒伍，修甲兵。君有征战之事，则小国诸侯之臣有守圉之备矣。然则，难以速得意于天下。公欲速得意于天下诸侯，则事有所隐而政有所寓。”公曰：“为之奈何？”管子对曰：“作内政而寓军令焉。为高子之里，为国子之里，为公里，三分齐国，以为三军。择其贤民，使为里君。乡有行伍，卒长则其制令，且以田猎，因以赏罚，则百姓通于军事矣。”桓公曰：“善。”于是乎管子乃制五家以为轨，轨为之长。十轨为里，里有司。四里为连，连为之长。十连为乡，乡有良人。以为军令。是故五家为轨，五人为伍，轨长率之。十轨为里，故五十人为小戎，里有司率之。四里为连。故二百人为卒，连长率之。十连为乡，故二千人为旅，乡良人率之。五乡一帅，故万人一军，五乡之帅率之。三军故有中军之鼓，有高子之鼓，有国子之鼓。春以田，曰蒐，振旅。秋以田，曰猕，治兵。是故卒伍政，定于里。军旅政，定于郊。内教既成，令不得迁徙。故卒伍之人，人与人相保，家与家相爱，少相居，长相游，祭祀相福，死丧相恤，祸福相忧，居处相乐，行作相和，哭泣相哀。是故夜战其声相闻，足以无乱，昼战其目相见，足以相识；欢欣足以相死。是故以守则固，以战则胜。君有此教士三万人，以横行于天下，诛无道，以定周室，天下大国之君莫之能圉也。

正月之朝，乡长复事，公亲问焉，曰：“于子之乡，有居处为义、好学、聪明、质仁、慈孝于父母、长悌闻于乡里者，有则以告。有而不以告，谓之蔽贤，其罪五。”有司已于事而竣。公又问焉，曰：“于子之乡，有拳勇、股肱之力、筋骨秀出于众者，有则以告。有而不以告，谓之蔽才，其罪五。”有司已于事而竣。公又问焉，曰：“于子之乡，有不慈孝于父母，不长悌于乡里，骄躁淫暴，不用上令者，有则以告。有而不以告，谓之下比，其罪五。”有司已于事而竣。于是乎乡长退而修德，进贤。桓公亲见之，遂使役之官。公令官长，期而书伐以告，且令选官之贤者而复之。曰：“有人居我官有功，休德维顺，端懿以待时使。使民恭敬以劝。其称谤言，则足以补官之不善政。”公宣问其乡里，而有考验。乃召而与之坐，省相其质。以参其成功成事。可立，而时。设问国家之患而不，退而察问其乡里，以观其所能，而无大过，

登以为上卿之佐。名之曰三选。高子、国子退而修乡，乡退而修连，连退而修里，里退而修轨，轨退而修家。是故匹夫有善，故可得而举也；匹夫有不善，故可得而诛也。政既成，乡不越长，朝不越爵。罢士无伍，罢女无家。士三出妻，逐于境外。女三嫁，入于春谷。是故民皆勉为善，士与其为善于乡；不如为善于里，与其为善于里，不如为善于家。是故士莫敢言一朝之便，皆有终岁之计；莫敢以终岁为议，皆有终身之功。

正月之朝，五必大夫复事于公，择其寡功者而谯之曰：“列地分民者若一，何故独寡功？何以不及人？教训不善，政事其不治，一再则宥，三则不赦。”公又问焉，曰：“于子之属，有居处为义、好学、聪明、质仁、慈孝于父母、长弟闻于乡里者，有则以告。有而不以告，谓之蔽贤，其罪五。”有司已事而竣。公又问焉，曰：“于子之属，有拳勇、股肱之力秀出于众者，有则以告。有而不以告，谓之蔽才，其罪五。”有司已事而竣。公又问焉，曰：“于子之属，有不慈教于父母，不长悌于乡里，骄躁淫暴，不用上令者，有则以告。有而不以告者，谓之下比，其罪五。”有司已于事而竣。于是乎五属大夫退而修属，属退而修连，连退而修乡，乡退而修卒，卒退而修邑，邑退而修家。是故匹夫有善，可得而举，匹夫有不善，可得而诛。政成国安，以守则固，以战则强。封内治，百姓亲，可以出征四方，立一霸王矣。

桓公曰：“卒伍定矣，事已成矣，吾欲从事于诸侯其可乎？”管子对曰：“未可。若军令则吾既寄诸内政矣，夫齐国寡甲兵，吾欲轻重罪而移之于甲兵。”公曰：“为之奈何？”管子对曰：“制重罪入以兵甲犀胁、二戟，轻罪入兰、盾、鞞革、二戟，小罪入以金钩分，宥薄罪入以半钩，无坐抑而讼狱者，正三禁之而不直，则入一束矢以罚之。美金以铸戈、剑、矛、戟，试诸狗马；恶金以铸斤、斧、鋸、夷、锯，试诸木土。”

桓公曰：“甲兵大足矣，吾欲从事于诸侯可乎？”管仲对曰：“未可。治内者未具也，为外者未备也。”故使鲍叔牙为大谏，王子城父为将，弦子旗为理，宁戚为田，隰朋为行，曹孙宿处楚，商容处宋，季友处鲁，卫开方处卫，亶尚处燕，审友处晋。又游士八十人，奉之以车马衣裘，多其资粮，财币足之，使出周游于四方，以号召收求天下之贤士。饰玩好，使出周游于四方，鬻之诸侯，以观其上下之所贵好，择其沈乱者而先政之。公曰：“外内定矣，可乎？”管子对曰：“未可。邻国未盍闪也。”公曰：“亲之奈何？”管子对曰：“审吾疆场，反其侵地，正其封界；毋受其货财，而美为皮弊，以极聘于诸侯，以安四邻，则邻国亲我矣。”桓公曰：“甲兵大足矣，吾欲南伐，何主？”管子对曰：“以鲁为主，反其侵地常潜，使海于有蔽，渠弥于有渚，环山于有牢。”桓公曰：“吾欲西伐，何主？”管子对曰：“以卫为主。反其侵地台原姑与柒里，使海于有蔽，渠弥于有渚，环山于有牢。”桓公曰：“吾欲北伐，何主？”管子对曰：“以燕为主。反其侵地柴夫、吠狗。使海于有蔽，渠弥于有渚，环山于有牢。”四邻大亲。既反其侵地，正其封疆，地南至于岱阴，西至于济，北至于海，东至于纪随，地方三百六十

里。三岁治定，四岁教成，五岁兵出。有教士三万人，革车八百乘。诸侯多沈乱，不服于天子。于是乎，桓公东救徐州，分吴半。存鲁陵蔡，割越地。南据宋郑征伐楚，济汝水，逾方城。望文山，使贡丝于周室。成周反胙于隆岳，荆州诸侯莫不来服。中救晋公，擒狄王，败胡貉，破屠何，而骑寇始服。北伐山戎，制冷支，斩孤竹，而九夷始听。海滨诸侯，莫不来服。西片攘白狄之地，遂至于西河，方舟投柎，乘桴济河，至于石枕。县车束马，逾大行与卑耳之谿，拘泰夏，西服流沙西虞，而秦戎始从。故兵一出而大功十二。故东夷、西戎、南蛮、北狄，中诸侯国，莫不宾服。与诸侯饰牲为载书，以誓要于上下庶神。然后率天下定周室，大朝诸侯于阳谷。故兵车之会六，乘车之会三，九合诸侯，一匡天下。甲不解辚，兵不解翳，弋无弓，服无矢，寝武事，行文道，以朝天子。

葵丘之会，天子使大夫宰孔致胙于桓公曰：“余一人有事于文武。使宰孔致胙。”且有后命曰：“以尔自卑劳，实谓尔伯舅毋下拜。”桓公召管仲而谋，管仲对曰：“为君不君，为臣不臣，乱之本也。”桓公曰：“余乘车之会三，兵车之会六，九合诸侯，一匡天下。北至于孤竹、山戎、秽貉，拘泰夏；西至流沙西虞；南至吴、越、巴、牂柯、不庚、雕题、黑齿。荆夷之国，莫违寡人之命，而中国卑我。昔三代之受命者，其异于此乎？”管子对曰：“夫凤凰鸾鸟不降，而鹰隼鸱枭丰。庶神不格，守龟不兆，握粟而筮者屡中。时雨甘露不降，飘风暴雨数臻。五谷不蕃，六畜不育，而蓬蒿藜藿并兴。夫凤凰之文，前德义，后日昌，昔人之受命者，龙龟假，河出图，雒出书，地出乘黄。今三祥未见有者，虽曰受命，无乃失诸乎？”桓公惧，出见客曰：“天威不违颜咫尺，小白承天子之命而毋下拜，恐颠蹶于下，以为天子羞。”遂下拜，登受赏服、大路、龙旗九游，渠门赤旗。天下致命于桓公而不受，天下诸侯称顺焉。

桓公忧天下诸侯。鲁有夫人庆父之乱，而二君弑死，国绝无后。桓公闻之，使高子存之。男女不淫，马牛选具。执玉以见，请为关内之侯，而桓公不使也。狄人攻邢，桓公筑夷仪以封之。男女不淫，马牛选具。执玉以见，请为关内之侯，而桓公不使也。狄人攻卫，卫人出旅于曹，桓公城楚丘封之。其畜以散亡，故桓公予之系马三百匹，天下诸侯称仁焉。于是天下之诸侯，知桓公之为己勤也，是以诸侯之归之也，譬若市人。桓公知诸侯之归己也，故使轻其币，而重其礼。故使天下诸侯以被马犬羊为币，齐以良马报。诸侯以纁帛鹿皮四介以为币，齐以文锦虎豹皮报。诸侯之使垂囊而入，攜载而归。故钓之以爱，致之以利，结之以信，未之以武。是故天下小国诸侯，既服桓公，莫之敢倍而归之。喜其爱而贪其利，信其仁而畏其武。桓公知天下小国诸侯之多与己也，于是又大施惠焉。可以忧者为之忧，可以谋者为之谋，可为动者为之动。伐谭莱而不有也，诸侯称仁焉。通齐国之鱼盐东莱，使关市几而不征，缠而不税，以为诸侯之利，诸侯称宽焉。筑蔡鄆陵、培夏、灵父丘，以御戎狄之地，所以禁暴于诸侯也。筑五鹿、中牟、邺盖与牡丘，以卫

诸夏之地，所以示权于中国也。教大成。是故天下之于桓公，远国之民望如父母，近国之民从如流水。故行地滋远，得人弥众，是何也？怀其文而畏其武。故杀无道，定周室，天下莫之能圉，武事立也。定三革，偃五兵，朝服以济河，而无怵惕焉，文事胜也。是故大国之君惭愧，小国诸侯附比。是故大国之君事如臣仆，小国诸侯欢如父母。夫然，故大国之君不尊，小国诸侯不卑。是故大国之君不骄，小国诸侯不慑。于是列广地以益狭地，损地财以与无财。周其君子，不失成功；周其小人，不失成命。夫如是，居处则顺，出则有成功。不称动甲兵之事，以遂文武之迹于天下。

桓公能假其群臣之谋，以益其智也。其相曰夷吾，大夫曰宁戚、隰朋、宾胥无、鲍叔牙。用此五子者何功度义，光德继法，昭于天下，以遗后嗣；贻孝昭穆，大霸天下，名声广裕，不可掩也。则唯有明君在上，察相在下也。初，桓公效迎管子而问焉。管仲辞让，然后对以参国伍鄙，立五乡以崇化，建五属以厉武，寄兵于政，因刑罚，备器械，加兵无道诸侯，以事周室。桓公大悦。于是斋戒十日，将相管仲。管仲曰：“斧 之人也，幸以获生，以属其腰领，臣子禄也。若知国政，非臣之任也。”公曰：“子大夫受政，寡人胜任；子大夫不受政，寡人恐崩。”管仲许诺，再拜而受相。三日，公曰：“寡人有大邪三，其犹尚可以为国乎？”对曰：“臣未得闻。”公曰：“寡人不幸而好田，晦夜而至禽侧，田莫不见禽而后返，诸侯使者无所致，百官有司无所复。”对曰：“恶则恶矣，然非其急者也。”公曰：“寡人不幸而好酒，日夜相继，诸侯使者无所致，百官有司无所复。”对曰：“恶则恶矣，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。”对曰：“恶则恶矣，然非其急者也。”公作色曰：“此三者且可，则恶有不可者矣？”对曰：“人君唯优与不敏为不可，优则亡众，不敏不及事。”公曰：“善。吾子就舍，异日请与吾子图之。”对曰：“时可将与夷吾，保持异日乎？”公曰：“奈何？”对曰：“公子举为人博闻而知礼，好学而辞逊，请使游于鲁，以结交焉。公子开方为人巧转而兑利，请使游于卫，以结交焉。曹孙宿其为人也小廉而苛状，足恭而辞给，正荆之则也，请使往游，以结交焉。”遂立行三合得，而合退。

相三月，请论百官。公曰：“诺。”管仲曰：“升降揖让，进退闲习，辨辞之刚柔，臣不如隰朋，请立为大行。垦草入邑，辟土聚粟多众，尽地之利，臣不如宁戚，请立为大司田。平原广牧，车不结辙，土不旋踵，鼓之而三军之士视死如归，臣不如王子城父，请立为大司马。决狱折中，不杀不辜，不诬无罪，臣不如宾胥无，请立为大司理。犯君颜色，进谏必忠，不辟死亡，不挠富贵，臣不如东郭牙，请立以为大谏之官。此五子者，夷吾一不如；然而以易夷吾，夷吾不为也。君若欲治国强兵，则五子者存矣；若欲霸王，夷吾在此。”桓公曰：“善。”

大意

本篇记述管仲辅助桓公建立霸业的历史，在内容上与前两篇多有相同，但更为详细地记叙了管仲在宽惠爱民、内修政务、外以忠信结交诸修等方面的政治主张及具体办法。例如：君主须勤国政、忌声色；实行奖罚分明的法令；按行业划分人民，划分政区，使民各得其所、各专其务、安居乐业；举贤德、明教化；建立三军与行伍编制；尊王攘夷，亲善四邻，等等，比较全面地反映了管仲的政治、军事思想。



## 霸形第二十二

桓公在位，管仲、隰朋见。立有间，有二鸿飞而过之。桓公叹曰：“仲父，今彼鸿鹄有时而南，有时而北，有时而往，有时而来，四方无远，所欲至而至焉，非唯有羽翼之故，是以能通其意于天下乎？”管仲、隰朋不对。

桓公曰：“二子何故不对？”管子对曰：“君有霸王之心，而夷吾非霸王之臣也，是以不敢对。”

桓公曰：“仲父胡为然？盍不当言，寡人其有乡乎？寡人之有仲父也，犹飞鸿之有羽翼也，若济大水有舟楫也，仲父不一言教寡人，寡人之有耳将安闻道而得度哉？”管子对曰：“君若将欲霸王举大事乎？则必从其本事矣。”桓公变躬迁席，拱手而问曰：“敢问何谓其本？”管子对曰：“齐国百姓，公之本也。人甚忧饥，而税敛重；人甚惧死，而刑政险；人甚伤劳，而上举事不时。公轻其税敛，则人不忧饥；缓其刑政，则人不惧死；举事以时，则人不伤劳。”桓公曰：“寡人闻仲父之言此三者，闻命矣，不敢擅也，将荐之先君。”于是令百官有司，削方墨笔。明日，皆朝于太庙之门朝，定令于百吏。使税者百一钟，孤幼不刑，泽梁时纵，关讥而不征，市书而不赋，近者未之以忠信，远者未之以礼义。行此数年，而民归之如流水。

此其后，宋伐杞，狄伐邢、卫，桓公不救，裸体刎胸称疾。召管仲，曰：“寡人有千岁之食，而无百岁之寿，今有疾病，姑乐乎！”管子曰：“诺。”于是令之县钟磬之棖，陈歌舞竽瑟之乐，日杀数十牛者数旬。群臣进谏曰：“宋伐杞，狄伐邢、卫、君不可不救。”桓公曰：“寡人有千岁之食，而无百岁之寿，今有疾病，姑乐乎！且彼非伐寡人之国也，伐邻国也，予无事焉。”

宋已取杞，狄已拔邢卫矣。桓公起行筓虞之间。管子从。至大钟之西，桓公南面而立，管仲北向对之，大钟鸣。桓公视管仲曰：“乐夫，仲父？”管子对曰：“此臣之所谓哀，非乐也。臣闻之，古者之言乐于钟磬之间者不如此。言脱于口，而令行乎天下；游钟磬之间，而无四面兵革之忧。今君之事，言脱于口，令不得行于天下；在钟磬之间，而有四面兵革之忧。此臣之所谓哀，非乐也。”桓公曰：“善。”于是伐钟磬之县，并歌舞之乐。宫中虚无人。

桓公曰：“寡人以伐钟磬之县，并歌舞之乐矣，请问所始于国将为何行？”管子对曰：“宋伐杞，狄伐邢、卫，而君之不救也，臣请以庆。臣闻之，诸侯争于强者，勿与分于强。今君何不定三君之居处哉？”于是桓公曰：“诺。”因命以车百乘、卒千人以缘陵封杞；车百乘、卒千人以夷仪封邢；车五百乘，卒五千人以楚丘封卫。

桓公曰：“寡人以定三君之居处矣，今又将何行？”管子对曰：“臣闻诸侯贪于利勿与分于利。君何不发虎豹之皮、文锦以使诸侯，令诸侯以缣帛鹿皮报？”桓公曰：“诺。”于是以虎豹皮、文锦使诸侯，诸侯以缣帛、鹿皮报。则令固始行于天下矣。

此其后，楚人攻宋、郑。烧 燬焚郑地，使城坏者不得复筑也，屋之烧者不得复葺也令其人有丧雌雄，居室如鸟鼠处穴。要宋田，夹塞两川，使水不得东流，东山之西，水深灭垝，四百里而后可田也。楚欲吞宋郑而畏齐，思人众兵强能害己者，必齐也。于是乎楚王号令于国中曰：“寡人之所明于人君者，莫如桓公；所贤于人臣者，莫如管仲。明其君而贤其臣，寡人愿事之。谁能为我交齐者，寡人不爱封侯之君焉。”于是楚国之贤士，皆抱其重宝、币帛以事齐。桓公之左右，无不受重宝、币帛者。

于是桓公召管仲曰：“寡人闻之，善人者人亦善之。今楚王之善寡人一甚矣，寡人不善，将拂于道。仲父何不遂交楚哉？”管子对曰：“不可。楚人攻宋、郑，烧 燬焚郑地，使城坏者不得复恐也，屋之烧者不得复葺也，令人有丧雌雄，居室如鸟鼠处穴。要宋田，夹塞两川，使水不得东流，东山之西，水深灭垝，四百里而后可田也。楚欲吞宋郑，思人众兵强而能害己者，必齐也。是欲以文克齐，而以武取宋、郑也。楚取宋、郑而不知禁，是失宋、郑也；禁之则又不信于楚也。知失于内，兵困于外，非善举也。”桓公曰：“善。然则若何？”管子对曰：“请兴兵而南存宋、郑，而令曰：‘毋攻楚，言与楚王遇。’至于遇上，而以郑城与宋水为清。楚若许，则是我以文令也；楚若不许，则遂以武令焉。”桓公曰：“善。”

于是遂兴兵而南存宋、郑，与楚王遇于召陵之上，而令于遇上曰：“毋贮粟，毋曲隄，毋擅废嫡子，毋置妾以为妻。”因以郑城与宋水为请于楚。楚人不许，遂退七十里而舍。使军人城郑南之地，立面代城焉。曰：“自此而北至于河者，郑自城之，而楚不敢隳也。东发宋田，夹两川，使水复东流，而楚不敢塞也。

遂南伐楚，逾方城济于汝水，望汶山，南致吴越之君。而西伐秦，北伐狄，东存晋公于南，北伐孤竹，还存燕公。兵车之会六，乘车之会三，九合诸侯，反位已霸。修钟磬而复乐。管子曰：“此臣之所谓乐也。”

## 大意

本篇记载管仲对桓公讲述成就霸业的言论。篇中强调百姓是霸业的根本，取得百姓的拥戴才能雄立于诸侯。在对外关系上，管仲主张不与邻国争利逞强，而以忠信仁义的外交原则促使矛盾向有利于自己的方向转化，结果制服了强敌楚国，终使齐国称霸。

### 霸言第二十三

霸王之形：象天则地，化人易代，创制天下，等列诸侯，宾属四海，时匡天下；大国小之，曲国正之，强国弱之，重国轻之，乱国并之，暴王残之。僂其罪，卑其列，维其民，然后王之。夫丰国之谓霸，兼正之国之谓王。夫王者有所独明。德共者不取也，道同者不王也。夫争天下者，以威易危暴，王之常也。君人者有道，霸王者有时。国修而邻国无道，霸王之资也。夫国之存也，邻国有焉；国之亡也，邻国有焉。邻国有事，邻国得焉；邻国有事，邻国亡焉。天下有事，则圣王利也。国危，则圣人知矣。夫先王所以王者，资邻国之举不当也。举而不当，此邻敌之所以得意也。

夫欲用天下之权者，必先布德诸侯。是故先王有所取，有所与，有所诘，有所信，然后能用天下之权。夫兵幸于权，权增于地。故诸侯之得地利者，权从之；失地利者，权去之。夫争天下者，必先争人。明大数者，得人；审小计者，失人。得天下之众者王，得其半者霸。是故圣王卑礼以下天下之贤而任之，均分以钧天下之众而臣之。故贵为天子，富有天下，而世不谓贪者，其大计存也。以天下之财，利天下之人；以明威之振，合天下之权；以遂德之行，结诸侯之亲；以奸佞之罪，刑天下之心；因天下之威，以广明王之伐；攻逆乱之国，赏有功之劳；封贤圣之德，明一人之行，而百姓定矣。夫先王取天下也，术乎大德哉，物利之谓也。夫使国常无患，而名利并至者，神圣也，国在危亡，而能寿者，明圣也。是故先王之所师者，神圣也；其所赏者，明圣也。夫一言而寿国，不听而国亡，若此者，大圣之言也。夫明王之所轻者马与玉，其所重者政与军。若失主不然，轻予人政，而重予人马；轻予人军而重与人玉；重宫门之营而轻四境之守，所以削也。

夫权者，神圣之所资也。独明者，天下之利器也；独断者，微密之营垒也。此二者，圣人之所则也。圣人畏微而愚人畏明，圣人之憎恶也内，愚人之憎恶也外，圣人将动必知，愚人至危勿辞。圣人能辅时，不能违时。智者善谋，不如当时。精时者，日少而功多。夫谋无主则困，事无备则废。是以圣王务具其备，而慎守其时。以备待时，以时兴事，时至而举兵。绝坚而攻国，破大而制地，大本而小标，全近而攻远。以大牵小，以强使弱，以众致寡，德利百姓，威振天下；令行诸侯而不拂，近无不服，远无不听。夫明王为天下正，理也。案强助弱，圉暴止贪，存亡定危，继绝世，此天下之所载也，诸侯之所与也，百姓之所利也，是故天下王之。知盖天下，断最一世，材振四海，王之佐也。

千乘之国得其守，诸侯可得而臣，天下可得而有也。万乘之国失其守，国非其国也。天下皆治己独乱，国非其国也；诸侯皆合己独孤，国非其国也；邻国皆险己独易，国非其国也。此三者，亡国之征也。夫国大而政小者，国从其政；国小而政大者，国益大。大而不为者，复小；强而不治者，复弱；众而不治者，复寡；贵而无礼者，复贱；重而凌节者，复轻；富而骄肆者，

复贫。故观国者观君，观军者观将，观备者观野。其君如明而非明也，其将如贤而非贤也，其人如耕者而非耕也，三守既失，国非其国也。地大而不为，命曰土满；人众而不治，命曰人满；兵威而不正，命曰武满。三满而不止，国非其国也。地大而不耕，非其地也；卿贵而不臣，非其卿也；人众而不亲，非其人也。

夫无土而欲富者忧，无德而欲王者危，施薄而求厚者孤。夫上夹而下苴、国小而都大者弑。主尊臣卑，上威下敬，令行人服，治之至也。使天下两天子，天子不可治也；一国而两君，一国不可治也；一家而两父，一家不可治也。夫令，不高不行，不抟不听。尧舜之人，非生而治也；桀纣之人，非生而乱也。故治乱在上也。夫霸王之所始也，以人为本。本治则国固，本乱则国危。故上明则下敬，政平则人安，士教和则兵胜敌，使能则百事治，亲仁则上下危，任贤则诸侯服。

霸王之形，德义胜之，智谋胜之，兵战胜之，地形胜之，动作胜之，故王之。夫善用国者，因其大国之重，以其势小之；因强国之权，以其势弱之；因重国之形，以其势轻之。强国众，合强以攻弱，以图霸。强国少，合小以攻大，以图王。强国众，而言王势者，患人之智也；强国少，而施霸道者，败事之谋也。夫神圣，视天下之形，知动静之时；视先后之称，知祸福之门。强国众，先举者危，后举者利。强国少，先举者王，后举者亡。战国众，后举可以霸；战国少，先举可以王。

夫王者之心，方而不最，列不让贤，贤不齿第择众，是贪大物也。是以王之形大也。夫先王之争天下也以方正，其立之也以整齐，其理之也以平易。立政出令用人道，施爵禄用地道，举大事用天道。是故先王之伐也，伐逆不伐顺，伐险不伐易，伐过不伐不及。四封之内，以正使之；诸侯之会，以权致之。近而不服者，以地患之；远而不听者，以形危之。二而伐之，武也；服而舍之，文也；文武具满，德也。夫轻重强弱之形，诸侯合则强，孤则弱。骥之材，而百马代之，骥必罢矣。强最一代，而天下攻之，国必弱矣。强国得之也以收小，其失之也以恃强。小国得之也以制节，其失之也以离强。夫国小大有谋，强弱有形。服近而强远，王国之形也；合小以攻大，敌国之形也；以负海攻负海，中国之形也；折节事强以避罪，小国之形也。自古至今，未尝有能先作难，违时易形，以立功名者；无有常先作难，违时易形，而不败者也。夫欲臣伐君，正四海者，不可以兵独攻而取也。必先定谋虑，便地形，利权称，亲与国，视时而动，王者之术也。夫先王之伐也，举之必义，用之必暴，相形而知可，量力而知攻，考得而知时。是故先王之伐也，必先战而后攻，先攻而后取地。故善攻者，料众以攻众，料食以攻食，料备以攻备。以众攻众，众存不攻；以食攻食，食存不攻；以备攻备，备存不攻。释实而攻虚，释坚而攻臄，释难而攻易。

夫挈国不在敦古，治世不在善故，霸王不在成典。夫举失而国危，形过而权倒，谋易而祸及，计得而强信，功得而名从，权重而令行，因其数也。

夫争强之国，必先争谋，争形，争权。令人主一喜一怒者，谋也；令国一轻一重者，形也；令兵一进一退者，权也。故精于谋则人主之愿可得，而令可行也；精于形，则大国之地可夺，强国之兵可围也；精于权，则天下之兵可齐，诸侯之君可朝也。夫神圣视天下之形，知世之所谋，知兵之所攻，知地之所归，知令之所加矣。夫兵攻所憎而利之，此邻国之所不亲也。权动所恶，而实寡归者，强。擅破一国，强在后世者，王。擅破一国，强在邻国者，亡。

## 大意

本篇讲述霸王之业的规模形势。本国富强叫作“霸”，兼正诸国称为“王”，霸业与王业的成功在于德义、权谋、军队、地形与时机等方面的优势。文中充分体现了依天时地利之变以及得失、取予、强弱、轻重、进退均可相互转化的辩证思想。

## 问第二十四

凡立朝廷，问有本纪。爵授有德，则大臣兴义；禄予有功，则士轻死节，上帅士以人之所戴，则上下和；授事以能，则人上功。审刑当罪，则人不易讼；无乱社稷宗庙，则人有所宗。毋遗老忘亲，则大臣不怨；举知人急，则众不乱。行此道也，国有常经，人知终始，此霸王之术也。

然后问事，事先大功，政自小始。

问死事之孤，其未有田宅者有乎？问少壮而未胜甲兵者几何人？问死事之寡，其饷廩何如？问国之有功大者，何官之吏也？问州之大夫也，何里之士也？今吏，亦何以明之矣？问刑论有常以行，不可改也，今其事之久留也何若？问五官有度制，官都有其常断，今事之稽也何待？问独夫、寡妇、孤穷、疾病者几何人也？问国之弃人何族之子弟也？问乡之良家，其所牧养者几何人矣？问邑之贫人债而食者几何家？问理园圃而食者几何家？人之开田而耕者几何家？士之身耕者几何家？问乡之贫人，何族之别也？问宗了之收昆弟者，以贫从昆弟者几何家？余子仕而有田邑，今入者几何人？子弟以孝闻于乡里者几何人？余子父母存，不养而出离者几何人？士之有田而不使者几何人？恶何事？士之有田而不耕者几何事？身何事？群臣有位而未有田者几何人？外人之来从而未有田宅者几何家？国子弟之游于外者几何人？贫士之受现于大夫者几何人？官贱行贾，身出以家臣自代者几何人？官丞吏之无田饷而徒理事者几何人？群臣有位事官大夫者几何人？外人来游，在大夫之家者几何人？乡子弟力田为人率者几何人？国子弟之无上事，衣食不节，率子弟不田弋猎者几何人？男女不整齐，乱乡子弟者有乎？问人之贷粟米有别券者几何家？

问国之伏利，其可应人之急者几何所也？人之所害乡里者何物也？问士之有田宅，身在陈列者几何人？余子之胜甲兵有行伍者几何人？问男女有巧技，能利备用者几何人？处女操工事者几何人？问国所开口而食者几何人？问一民有几人食也？问兵车之计几何乘也？牵家马驱家车者几何乘？处士修行，足以教人，可使帅众莅百姓者几何人？士之急难可使者几何人？工之巧，出足以利军伍，处可以修城郭、补守备者几何人？城粟军粮，其可以行几何年也？吏之急难可使者几何人？大夫疏器：甲兵、兵车、旌旗、鼓饶、帷幕、帅车之载几何乘？疏藏器：弓弩之张、夹锁之衣、钩弦之造、弋戟之繫，其厉何若？其宜修而不修者，故何视？而造修之官，出器处器之具，宜起而未起者何待？乡、帅车辎造修之具，其缮何若？工尹伐材用，毋于三时。群材乃植而造器定。冬，完良备用必足。人有余兵，诡陈之行，以慎国常。时简稽乡帅马牛之肥瘠，其老而死者，皆举之；其就山藪林泽食荐者几何？出入死生之会几何？若夫城郭之厚薄，沟壑之浅深，门闾之尊卑，宜修而不修者，上必几之守备之伍。器物不失其具，淫雨而各有处藏。问兵之官吏、国之豪士，其急难足以先后者几何人？夫兵事者危物也，不时而胜，不义而

得，未为福也。失谋而败，国之危也，慎谋乃保国。

问所以教选人者何事？问执官都者，其位事几何年矣？所辟草莱，有益于家邑者几何矣？所封表以益人之生利者何物也？所筑城郭，修墙阨，绝通道，轳门阙，深沟防，以益人之地守者，何所也？所捕盗贼，除人害者几何矣？

制地君曰：理国之道，地德为首。君臣之礼，父子之亲，覆育万人，官府之藏，强兵保国，城郭之险，外应四极，具取之地。而市者，天地之财具也。而万人之所和而利也，正是道也。民荒无苛，人尽地之职，一保其国。各主异位，毋使馋人乱替，而德营九军之亲。关者，诸侯之阨隧也，而外财之门户也，万人之道行也。明道以重告之，征于关者，勿征于市；征于市者，勿征于关。虚车勿索，徒负勿入，以来远人，十六道同身。外事谨，则听其名，视其色，是其事，稽其德，以观其外。则不敦于权人，以困貌德。国则不惑，行之职也。问于边吏曰：小利害信，小怒伤义，边信伤德，厚和构四国，以顺完德，后乡四极。令守法之官曰，行度必明，无失经常。

## 大意

本篇内容主要是讲述社会情况的调查，相当于一份古代社会调查的提纲。文中首先强调国家必须有常规常法作为人们的行为规范，而制定常规常法要有客观依据，要进行国情调查。调查的内容包括：田地房产的占有情况、官吏的任职及其政绩、贫富比例与差距、赋税交纳状况、资源状况、农业产量、畜牧业产量、人们对所事产业的喜好、手工工匠人数、军备状况、财物贮备状况、社会风气及路桥沟渠等的修筑状况等等，几乎涉及到社会生活的各个方面。提问细致而具体，尤以经济内容最为翔实。

## 戒第二十六

桓公将东游，问于管仲曰：“我游犹东由转斛，南至琅邪。司马曰，亦先王之游已。何谓也？”管仲对曰：“先王之游也，春出，原农事之不本者，谓之游。秋出，补人之不足者，谓之夕。夫师行而粮食其民者，谓之亡。从乐而不反者，谓之荒。先王有游夕之业于人，无荒亡之行于身。”桓公退再拜命曰：“宝法也！”管仲复于桓公曰：“无翼而飞者，声也；无根而固者，情也；无立而贵者，生也。公亦固情谨声，以严尊生，此谓道之荣。”桓公退，再拜：“请若此言。”管仲复于桓公曰：“任之重者莫如身，涂之畏者莫如口，期而远者莫如年。以重任行畏涂，至远期，唯君子乃能矣。”桓公退，再拜之曰：“夫子数以此言者教寡人。”管仲对曰：“滋味动静，生之养也；好恶、喜怒、哀乐，生之变也；聪明当物，生之德也。是故圣人齐滋味而时动静，御正六气之变，禁止声色之淫，邪行亡乎体，违言不存口，静然定生，圣也。仁从中出，义从外作。仁故不以天下为利，义故不以天下为名。仁故不代王，义故七十而致政。是故圣人上德而下功，尊道而贱物。道德当身，故不以物惑。是故身在草茅之中，而无惧意；南面听天下，而无骄色。如此而后可以为天下王。所以谓德者不动而疾，不相告而知，不为而成，不召而至，是德也。故天不动，四时云，下而万物化。君不动，政令陈，下而万功成；心不动，四肢耳目使，而万物情。寡交多亲，谓之知人。寡事成功，谓之知用。闻一言以贯万物，谓之知道。多言而不当，不如其寡也；博学而不自反，必有邪。孝弟者，仁之祖也；忠信者，交之度也。内不考孝弟，外不正忠信，泽其四经而诵学者，是亡其身者也。”

桓公明日弋在廩，管仲、隰朋朝。公望二子，弛弓脱钗而迎之曰：“今夫鸿鹄，春北而秋南，而不失其时，夫唯有羽翼以通其意于天下乎？今孤之不得意于天下，非皆二子之忧也？”桓公再言，二子不对。桓公曰：“孤既言矣，二子何不对乎？”管仲对曰：“今夫人患劳，而上使不时；人患饥，而上重敛焉；人患死，而上急刑焉。如此而又近有色而远有德，虽鸿鹄之有翼，济大水之有舟楫也，其将若君何？”桓公蹙然遂遁。管仲曰：“昔先王之理人也，盖人有患劳而上使之以时，则人不患劳也；人患饥而上薄敛焉，则人不患饥矣；人患死而上宽刑焉，则人不患死矣。如此而近有德而远有色，则四封之内视君其犹父母邪！四方之外归君其犹流水乎！”公辍射，援绥而乘。自御，管仲为左，隰朋参乘。斋三日，进二子于祖宫，再拜顿首曰：“孤之闻二子之言也，耳加聪而视加明，于孤不敢独听之，荐之先祖。”管仲、隰朋再拜顿首曰：“如君之王也，此非臣之言也，君之教也。”于是管仲与桓公盟誓为令曰：“老弱勿刑，参宥而后斃，关几而不正，市正而不布。山林梁泽，以时禁发而不正也。”草封泽盐者之归之也，譬若市人。三年教人，四年选贤以为长。五年始兴车践乘，遂南伐楚，傅施城。北伐山戎，出冬葱与戎叔，布之天下。果三匡天子而九合诸侯。



桓公外舍而不鼎馈，中妇诸子谓宫人：“盍不出从乎？君将有行。”宫人皆出从。公怒曰：“孰谓我有行者？”宫人曰：“贱妾闻之中妇诸子。”公召中妇诸子曰：“女焉闻吾有行也？”对曰：“妾人闻之，君外舍而不鼎馈，非有内忧，必有处患。今君外舍而不鼎馈，君非有内忧也，妾是以知君之将有行也。”公曰：“善，此非吾所与女及也，而言乃至焉，吾是以语女。吾欲致诸侯而不至，为之奈何？”中妇诸子曰：“自妾之身之不为人持接也，未尝得人之布织也，意者更容不审耶？”明日，管仲朝，公告之。管仲曰：“此圣仍之言也，君必行也。”

管仲寝疾，桓公往问之，曰：“仲父之疾甚矣，若不可讳也。不幸而不起此疾，彼政我将安移之。”管仲未对。桓公曰：“鲍叔之为人何如？”管仲对曰：“鲍叔，君子也。千乘之国，不以其道予之，不受也。虽然，不可以为政。其为人也，好善而恶恶已甚，见一恶终身不忘。”桓公曰：“然则孰可？”管仲对曰：“隰朋可。朋之为人，好上识而下问。臣闻之，以德予人者谓之仁，以财予人者谓之良。以善胜人者，未有能服人者也；以善养人者，未有不服人者也。于国有所不知政，于家有所不知事，必则朋乎！且朋之为人也，居其家不忘公门，居公门不忘其家，事君不二其心，亦不忘其身，举齐国之币，握路家五十室，其人不知也。大仁也哉，其朋乎！”公又问曰：“不幸而失仲父也，二三大夫者，其犹能以国宁乎？”管仲对曰：“君请矍已乎？鲍叔牙之为人也好直，宾胥无之为人也好善，宁戚之为人也能事，孙宿之为人也善言。”公曰：“此四子者，其孰能一？人之上也。寡人并而臣之，则其不以国宁，何也？”对曰：“鲍叔之为人，好直而不能以国讷；宾胥无之为人也，好善而不能以国讷；宁戚之为人，能事而不能以足息；孙宿之为人，善言而不能以信默。臣闻之，消息盈虚，与百姓讷信，然后能以国宁勿已者，朋其可乎？朋之为人也，动必量力，举必量技。”言终，喟然而叹曰：“天之生朋，以为夷吾舌也，其身死，舌焉得生哉！”管仲曰：“夫江、黄之国近于楚，为臣死乎，君必归之楚而寄之；君不归，楚必私之。私之而不救也，则不可；救之，则乱自始矣。”桓公曰：“诺。”管仲又言曰：“东郭有狗噬，旦暮欲啮，我枷而不使也。今夫易牙，子之不能爱，安能爱君？君必去之。”公曰：“诺。”管子又言曰：“北郭有狗噬，旦暮欲啮，我枷而不使也。今夫竖刁，其身之不爱，焉能爱君？君必去之。”公曰：“诺。”管子又言曰：“西郭有狗噬，旦暮欲啮，我枷而不使也。今夫卫公子开方，去其千乘之太子而臣事君，是所愿也：得于君者是将欲过其千乘也。君必去之。”桓公曰：“诺。”管子遂卒。卒十月，隰朋亦卒。桓公去易牙、竖刁、卫公子开方。五味不至，于是乎复反易牙。宫中乱，复反竖刁。利言卑辞不在侧，复反卫公子开方。桓公内不量力，外不量交，而力伐四邻。公薨。六子皆求立。易牙与卫公子内与竖刁，因共杀群吏，而立公子无亏。故公死六十七日不殓，九月不葬。孝公奔宋，宋襄公率诸侯，以伐齐战于甗，大败齐师，杀公子无亏，立孝公而还。襄公立十三年，桓公立四十二年。

## 大意

本篇主要记述管仲对桓公的劝戒及管仲临终推荐人才的事。管仲劝桓公戒游乐、禁私欲、行仁义、尊天道，以“道”、“德”的力量感召万物，实行“无为”而治。并实行轻徭薄赋、宽政于民的政策，任用贤能，巩固国家。

## 地图第二十七

凡兵主者，必先审知地图。（轅之險，濫車之水，名山、通谷、經川、陵陸、丘阜之所以，苴草、林木、蒲葦之所茂，道里之遠近，城郭之大小，名邑、廢邑、困殖之地，必盡知之。地形之出入相錯者，盡藏之。然後可以行軍襲邑，舉錯知先後，不失地利，此地圖之常也。人之眾寡，士之精粗，器之功苦，盡知之，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、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，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，不敢懈怠行邪，以待君之令，相室之任也。繕器械，選練士，為教服，連什伍，遍知天下，審御機數，此兵主之事也。

### 大意

本文着重阐述了审知地图的重大军事意义。认为这种意义在于充分利用地利，由“知形”而“知能”、“知意”，从而掌握战机，制定正确的策略。

## 参患第二十八

凡人主者，猛毅则伐，懦弱则杀。猛毅者何也？轻诛杀人之谓猛毅。懦弱何也？重诛杀人之谓懦弱。此皆有失彼此。凡轻诛者杀不辜，而重诛者失有辜。故上杀不辜，则道正者不安；上失有辜，则行邪者不变。道正者不安，则才能之人去亡；行邪者不变，则群臣朋党。才能之人去亡，则宜有外难；群臣朋党，则宜有内乱。故曰猛毅者伐，懦弱者杀也。

君之所以卑尊，国之所以安危者，莫要于兵。故诛暴国必以兵，禁辟民必以刑。然则兵者外以诛暴，内以禁邪。故兵者尊主安国之经也，不可废也。若夫世主则不然，外不以兵，而欲诛暴，则地必亏矣；内不以刑而欲禁邪，则国必乱矣。

故凡用兵之计，三惊当一至，三至当一军，三军当一战。故一期之师，十年之蓄积殫；一战之费，累代之功尽。今交刃接兵而后利之，则战之自败者也。攻城围邑，主人易子而食之，析骸而爨之，则攻之自拔者也。是以圣人小征而大匡，不失天时，不空地利，用日维梦，其数不出于计。故计必先定而兵出于竟。计未定而兵出于竟，则战之自败，攻之自毁者也。

得众而不得其心，则与独行者同实；兵不完利，与无操者同实；甲不坚密，与僂者同实；弩不可以及远，与短兵同实；射而不能中，与无矢者同实；中而不能入，与无镞者同实；将徒人，与残者同实；短兵待远矢与坐而待死者同实。故凡兵有大论，必先论其器、论其士、论其将、论其主。故曰器滥恶不利者，以其士予人也；士不可用者，以其将予人也；将不知兵者，以其主予人也；主不积务于兵者，以其国予人也。故一器盛，往夫具，而天下无战心；二器盛，惊无具，而天下无守城；三器盛，游夫具，而天下无聚众。所谓无战心者，知战必不胜，故曰无战心；所谓无守城者，知城必拔，故曰：无守城；所谓无聚众者，知众必散，故曰无聚众。

### 大意

本篇论述了治国必须做到立法公正，不苛刻，不姑息，强弱适中，才能树立权威。治军则必须贮备充分，计划周密，武器精良，掌握军心，才能所向无敌。

## 制分第二十九

凡兵之所以先争，圣人贤士不为爱尊爵道术知能不为爱官职，巧伎勇力不为爱重禄，聪耳明目不为爱金财。故伯夷、叔齐非于死之日而后有名也，其前行多修矣；武王非于甲子之朝而后胜也，其前政多善矣。

故小征，千里遍知之。筑堵之墙，十人之聚，日五间之。大征，遍知天下。日五间之，散金财用聪明也。故善用兵者，无沟垒而有耳目。兵不呼傲，不苟聚，不妄行，不强进。呼傲则敌人戒，苟聚则众不用，妄行则群卒困，强进则锐士挫。故凡用兵者，攻坚则韧，乘瑕则神。攻坚则瑕者坚，乘瑕则坚者瑕。故坚其坚者，瑕其瑕者。屠牛坦朝解九牛，而刀可以莫铁，则刃游间也。故天道不行，屈不足从；人事荒乱，以十破百；器备不行，以半击倍。故军争者不行于完城池，有道者不行于无君。故莫知其将至也，至而不可圉；莫知其将去也，去而不可止。敌人虽众，不能止待。

治者所道富也，治而未必富也，必知富之事，然后能富。富者所道强也，而富未必强也，必知强之数，然后能强。强者所道胜也，而强未必胜也，必知胜之理，然后能胜。胜者所道制也，而胜未必制也，必知制之分，然后能制。是故治国有器，富国有事，强国有数，胜国有理，制天下有分。

### 大意

本篇内容相对杂乱。前两段论述用兵打仗要注重德行修养，做到知彼知己，以己之强攻敌之弱；末段提出了生产可使国家富裕，富裕可使国家强盛，强盛才能使国家获胜，从而控制天下的观点。

### 君臣上第三十

为人君者，修官上之道，而不言其中；为人臣者，比官中之事，而不言其外。君道不明，则受令者疑；权度不一，则循义者惑。民有疑惑贰豫之心而上不能匡，则百姓之与间，犹揭表而令之止也。是故能象其道于国家，加之于百姓，而足以饰官化下者，明君也。能上尽言于主，下致力于民，而足以修义从令者，忠臣也。上惠其道，下敦其业，上下相希，若望参表，则邪者可知也。

吏嗇夫任事，民嗇夫任教。教在百姓，论在不挠，赏在信诚，体之以君臣，其诚也以守战。如此，则民嗇夫之事究矣。吏嗇夫尽有訾程事律，论法辟、衡权、斗斛、文劾，不以私论，而以事为正。如此，则吏嗇夫之事究矣。民嗇夫成教，吏嗇夫成律之后，则虽有敦恣忠信者不得善也；而戏豫怠傲者，不得败也。如此，则人君之事究矣。是故为人君者因其业，乘其事，而稽之以度。有善者，赏之以列爵之尊，田地之厚，而民不慕也。有过者，罚之以废亡之辱，僇死之刑，而民不疾也。杀生不违，而民莫遗其亲者，此唯上有明法，而下有常事也。

天有常象，地有常形，人有常礼。一设而不更，此谓三常。兼而一之，人君之道也；分而职之，人臣之事也。君失其道，无以有其国，臣失其事，无以有其位。然则上之畜下不妄，而下之事上不虚矣。上之畜下不妄，则出法制度者，明也；下之事上不虚，则循义从令者，审也。上明下审，上下同德，代相序也。君不失其威，下不旷其产，而莫相德也。是以上之人务德，而下之人守节。义礼成形于上，而善不通于民，则百姓上归亲于主，而下尽力于农矣。故曰：君明、相信、五官肃、士廉、农愚、商工愿，则上下体，而外内别也；民性因，而三族制也。

夫为人君者，荫德于人者也；为人臣者，仰生于上者也。为人上者，量功而食之以足；为人臣者，受任而处之以敬。布政有均，民足于产，则国家丰矣。以劳受禄，则民不幸生。刑罚不颇，则下无怨心。名正分明，则民不惑于道。道也者，上之所以导民也。是故道德出于君，制令传于相，事业程于官，百姓之力也，胥令而动者也。

是故君人也者，无贵如其言，人臣也者，无爱如其力。言下力上，而臣主之道毕矣。是故主画之，相守之；相画之，官守之；官画之，民役之；则又有符节、印玺、典法、籍以相揆也。此明公道而灭奸伪之术也。

论材、量能、谋德而举之，上之道也；专意一心，守职而不劳，下之事也。为人君者，下及官中之事，则有司不任；为人臣者，上共专于上，则人主失威。是故有道之君，正其德以莅民，而不言智能聪明。智能聪明者，下之职也；所以用智能聪明者，上之道也。上之人明其道，下之人守其职，上下之分不同任，而复合为一体。

是故知善，人君也。身善，人役也。君身善，则不公矣。人君不公，常

惠于赏，而不忍于刑，是国无法也。治国无法，则民朋党而下比，饰巧以成其私。法制有常，则民不散而上合，竭情以纳其忠，是以不言智能，而朝事治，国患解，大臣之任也。不言于聪明，而善人举，奸伪诛，视听者众也。

是以为人君者，坐万物之原，而官诸生之职者也。选贤论材，而待之以法。举而得其人，坐而收，其福不可胜收也。官不胜任，奔走而奉，其败事不可胜救也。而国未尝乏于胜任之士，上之明适不足以知之。是以明君审知胜任之臣者也。故曰：主道得，贤材遂，百姓治。治乱在主而已矣。

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。是故君子不求于民。是以上及下之事谓之矫，下及上之事谓之胜。为上而矫，悖也；为下而胜，逆也。国家有悖逆反迂之行，有土主民者，失其纪也。是故别交正分之谓理，顺理而不失之谓道。道德定而民有轨矣。有道之君者，善明设法而不以私防者也。而无道之君，既已设法，则舍法而行私者也。为人上者释法而行私，则为人臣者援私以为公。公道不违，则是私道不违者也。行公道而托其私焉，寝久而不知，奸心得无积乎？奸心之积也，其大者有侵偏杀上之祸，其小者有比周内争之乱。此其所以然者，由主德不立，而国无常法也。主德不立，则妇人能食其意；国无常法，则大臣敢侵其势。大臣假于女之能，以规主情；妇人嬖宠，假于男之知，以援外权。于是乎外夫人而危太子，兵乱内作，以召外寇。此危君之征也。

是故有道之君，上有五官以牧其民，则众不敢逾轨而行矣；下有五横以揆其官，则有司不敢离法而使矣。朝有定度衡仪，以尊主位，衣服辉纒，尽有法度，则君体法而立矣。君据法而出令，有司奉命而行事，百姓顺上而成俗，著久而为常，犯俗离教者，众共奸之，则为上者佚矣。

天子出令于天下，诸侯受令于天子，大夫受令于君，子受令于父母，下听其上，弟听其兄，此至顺矣。衡石一称，斗斛一量，丈尺一纒制，戈兵一度，书同名，车同轨，此至正也。众顺独逆，众正独辟，此犹夜有求而得火也，奸伪之人，无所伏矣。此先王之所以一民心也。是故天子有善，让德于天；诸侯有善，庆之于天子；大夫有善，纳之于君；民有善，本于父，庆之于长老。此道法之所从来，是治本也。是故岁一言者，君也；时省也，相也；月稽者，官也；务四支之力，修耕农之业以待令者，庶人也。是故百姓量其力于父兄之间，听其言于君臣之义，而官论其德能而待之。大夫比官中之事，不言其外；而相为常具以给之。相总要，者官谋士，量实议美，匡请所疑。而君发其明察之法瑞以稽之，立三阶之上，南面而受要。是以上有余日，而官胜其任；时令不淫，而百姓肃给。唯此上有法制，下有分职也。

道者，成人之生也，非在人也。而圣王明君，善知而道之者也。是故治民有常道，而生财有常法。道也者，万物之要也。为人君者，执要而待之，则下虽有奸伪之心，不敢试也。夫道者虚设，其人在则通，其人亡则塞者也。非兹是无以理人，非兹是无以生财。民治财育，其福归于上。是以知明君之

重道法，而轻其国也。故君一国者，其道君之也。王天下者，其道王之也。大王天下，小君一国，其道临之也。是以其所欲者能得诸民，其所恶者能除诸民。所欲者能得诸民，故贤材遂。所恶者能除诸民，故奸伪省。如治之于金，陶之于埴，制在工也。

是故将于之惠，厚不能供；将杀之严，威不能振。严，威不能振，惠，厚不能供，声实有闲也。有善者不留其赏，故民不私其利；有过者不宿其罚，故民不疾其威。赏罚之制，无逾于民，则人归亲于上矣。如天雨然，泽下尺，生上尺。

是以官人不官，事人不事，独立而无稽者，人主之位也。先王之在天下也，民比之神明之德。先王善收之于民者也。夫民别而听之则愚，合而听之则圣。虽有汤武之德，复合于市人之言。是以明君顺人心，安情性，而发于众心之所聚。是以令出而不稽，刑设而不用。先王善与民为一体，与民为一体则是以国守国，以民守民也。然则民不便为非矣。

虽有明君，百步之外，听而不闻；闲之堵墙，窥而不见也。而名为明君者，君善用其臣，臣善纳其忠也。信以继信，善以传善。是以四海之内，可得而治。是以明君之举其下也，尽知其短长，知其所不能益，若任之以事。贤人之臣其主也，尽知短长与身力之所不至，若量能而授官。上以此畜下，下以此事上，上下交期于正，则百姓男女，皆与治焉。

## 大意

本篇与下篇主要讲述做君主与做臣属的道理及君臣之间的关系。身为君主，必须制定法度，明确权限，使臣属明白他们的职责；要举贤重能，知人善任，奖罚分明，使臣属各尽其才，奉公守法；要立身正德，以身作则，使臣子服从，百姓感化。做臣子的必须忠于职守，不逾权位，服从命令。总之，以“道”为感召，以“法”为约束，建立起稳定的社会秩序，这是治国的根本办法。



### 君臣下第三十一

古者未有君臣上下之别，未有夫妇妃匹之合，兽处群居，以力相征。于是智者诈愚，强者凌弱，老幼孤独不得其所。故智者假众力以禁强虐，而暴人止。为民兴利除害，正民之德，而民师之。是故道术德行，出于贤人。其从义理兆形于民心，则民反道矣。名物处，黠非分，则赏罚行矣。上下设，民生体，而国都立矣。是故国之所以为国者，民体以为国；君之所以为君者，赏罚以为君。

致赏则匱，致罚则虐。财匱而令虐，所以失其民也。是故明君审居处之教，而民可使居治、战胜、守固者也。夫赏重，则上不给也；罚虐，则下不信也。是故明君饰饮食吊伤之礼，而物属之者也。是故厉之以八政，旌之以衣服，富之以国稟，贵之以王禁，则民亲君可用也。民用，则天下可致也。天下道其道则至，不道其道则不至也。夫水波而上，尽其摇而复下，其势固然者也。故德之以怀也，威之以畏也，则天下归之矣。有道之国，发号出令，而夫妇尽归亲于上矣；布法出宪，而贤人列士尽归功能于上矣。千里之内，束布之罚，一亩之赋，尽可知也。治斧钺者不敢让刑，治轩冕者不敢让赏，驩然若一父之子，若一家之实，义礼明也。

夫下不戴其上，臣不戴其君，则贤人不来。贤人不来，则百姓不用。百姓不用，则天下不至。故曰：德侵则君危，论侵则有功者危，令侵则官危，刑侵则百姓危。而明君者，审禁淫侵者也。上无淫侵之论，则下无冀幸之心矣。

为人君者，倍道弃法，而好行私，谓之乱。为人臣者，变故易常，而巧言以谄上，谓之腾。乱至则虐，腾至则北。四者有一至，败，敌人谋之。故施舍优犹以济乱，则百姓悦。选贤遂材，而礼孝弟，则奸伪止。要淫佚，别男女，则通乱隔。贵贱有义，伦等不逾，则有功者劝。国有常式，故法不隐，则下无怨心。此五者，兴德、匡过、存国、定民之道也。

夫君人者有大过，臣人者有大罪。国所有也，民所君也，有国君民而使民所恶制之，此一过也。民有三务，不布其民，非其民也。民非其民，则不可以守战。此君人者二过也。夫臣人者，受君高爵重禄，治大官。倍其官，遗其事，穆君之色，从其欲，阿而胜之。此臣人之大罪也。君有过而不改，谓之倒。臣当罪而不诛，谓之乱。君为倒君，臣为乱臣，国家之衰也，可坐而待之。是故有道之君者执本，相执要，大夫执法，以牧其群臣。群臣尽智竭力，以役其上。四守者得则治，易则乱。故不可不明设而守固。

昔者，圣王本厚民生，审知祸福之所生。是故慎小事微，违非索辩以根之。然则躁作、奸邪、伪诈之人，不敢试也。此正民之道也。

古者有二言；“墙有耳，伏寇在侧。”墙有耳者，微谋外泄之谓也。伏寇在侧者，沈疑得民之道也。微谋之泄也，狡妇袭主之请，而资游慝也。沈疑之得民也者，前贵而后贱者为之驱也。明君在上，便辟不能食其意，刑罚

亟近也；大臣不能侵其势，比党者诛，明也。为人君者，能过谗谄，废比党，淫悖行食之徒，无爵列于朝者，此止诈、拘奸、厚国、存身之道也。

为人上者，制君臣百姓，通中央之人。是以中央之人，臣主之参。制令之布于民也，必由中央之人。中央之人，以缓为急，急可以取威；以急为缓，缓可以惠民。威惠迁于下，则为人上者危矣。贤不肖之知于上，必由中央之人。财力之贡于上，必由中央之人。能易贤不肖而可成党于下。有能以民之财力上啖其主，而可以为劳于上；兼上下以环其私，爵制而不可加；则为人上者危矣。先其君以善者，侵其赏而夺之惠者也。先其君以恶者，侵其刑而夺之威者也。讹言于外者，胁其君者也。郁令而不出者，幽其君者也。四者一作，而上不知也，则国之危，可坐而待也。

神圣者王，仁智者君，武勇者长，此天之道，人之情也。天道人情，通者质，穷者从，此数之因也。是故始于患者不与其事，亲其事者不规其道。是以为人上者患而不劳也，百姓劳而不患也。君臣上下之分素，则礼制立矣。是故以人役上，以力役明，以刑役心，此物之理也。心道进退，而形道滔迂。进退者主制，滔迂者主劳。主劳者方，主制则圆。圆者运，运者通，通则和。方者执，执者固，固者信。君以利和，臣以节信，则上下无邪矣。故曰：君人者制仁，臣人者守信。此言上下之礼也。

君之在国都也，若心之在身体也。道德定于上，则百姓化于下矣。戒心形于内，则容貌动于外矣。正也者，所以明其德。知得诸己，知得诸民，从其理也。知失诸民，退而修诸己，反其本也。所求于己者多，故德行立。所求于人者少，故民轻给之。故君人者上注，臣人者下注。上注者，纪天时，务民力。下注者，发地利，足财用也。故能饰大认，审时节，上以礼神明，下以义辅佐者，明君之道。能据法而不阿，上以匡主之过，下以振民之病者，忠臣之所行也。

明君在上，忠臣佐之，则齐民以政刑，牵于衣食之利，故愿而易使，愚而易塞。君子食于道，小人食于力，分也。威无势也无所立，事无为也无所生。若此则国平而奸省矣。

君子食于道，则义审而礼明。义审而礼明，则伦等不逾，虽有偏卒之大夫，不敢有幸心，则卡塔尔危矣。齐民食于力则作本，作本者众，农以听命。是以明君立世，民之制于上，犹草木之制于时也。故民迂则流之，民流通则迂之。决之则行，塞之则上。唯有明君，能决之，又能塞之。决之则君子行于礼，塞之则小人笃于农。君子行于礼，则上尊而民顺。小民笃于农，则财厚而备足。上尊而民顺，财厚而备足，四者备体，顷时而王不难矣。

四肢六道，身之体也。四正五官，国之体也。四肢不能，六道不达，曰失。四正不正，五官不官，曰乱。是故国君聘妻于异姓，设为姪娣、命妇、宫女，尽有法制，所以治其内也。明男女之别，昭嫌疑之节，所以防其奸也。是以中外不通，谗慝不生，妇言不及宫中之事，而诸臣子弟无宫中之交，此先王所以明德圉奸，昭公威私也。

明立女宠后，不以逐子，伤义。礼私爱，势立并伦。爵位虽尊，礼无不行。适为都佼，冒之以衣服，旌之以章旗，所以重其威也。然则兄弟无间郤，谗人不敢作矣。

故其立相也，陈功而加之以德，论劳而昭之以法，参伍德而周举之，尊势而明信之。是以下之人无谏死之諛，而聚立者无郁怨之心。如此，则国平，而民无慝矣。其选贤遂材也，举德以就列，不类无德；举能以就官，不类无能。以德弇劳，不以年伤。如此，则上无困，而民不幸生矣。

国之所以乱者四，其所以亡者二。内有疑妻之妾，此宫乱也。庶有疑适之子，此家乱也。朝有疑相之臣，此国乱也。任官无能，此众乱也。四者无别，主失其体。群官朋党，以怀其私，则失族矣。国之几臣，阴约闭谋以相待也，则失援矣。失族于内，失援于外，此二亡也。故妻必定，子必正，相必直立以听，官必中信以敬。故曰：有宫中之乱，有兄弟之乱，有大臣之乱，有中民之乱，有小人之乱。五者一作，则为人上者危矣。宫中乱曰妒纷，兄弟乱曰党偏，大臣乱曰称述，中民乱曰设諠，小民乱曰财匱。财匱生薄，设諠生慢，称述、党偏、妒纷生变。

故正名稽疑，刑杀亟近，则内定矣。顺大臣以功，顺中民以行，顺小民以务，则国丰矣。审天时，物地生，以辑民力；禁淫务，劝农功，以职其无事，则小民治矣。上稽之以数，下十伍以征，近其巽升，以固其意；乡树之师以遂其学。官之以其能，及年而举，则士反行矣。称德度功，劝其所能，若稽之以众风，若任以社稷之任。若此，则士反于情矣。

## 大意

本篇着重强调：君主是人民拥立的，所以必须以民为根本。官吏对于国家，犹如人的四肢、五官，必须把他们管理、掌握好了才能使国家安定。在具体方法上仍是强调德政、法治、权威和人才的重要。

## 小称第三十二

管子曰：“身不善之患，毋患人莫己知。丹青在山，民知而取之；美珠在渊，民知而取之。是以我有过为，而民毋过命。民之观也察矣，不可遁逃以为不善。故我有善则立誉我，我有过则立毁我。当民之毁誉也，则莫归向于家矣。故先王畏民。操名从人，无不强也；操名去人无不弱也。虽有天子诸侯，民皆操名而去之，则捐其地而走矣。故先王畏民。在于身者孰为利？耳与目为利。圣人得利而托焉，故民重而名遂。我亦托焉，圣人托可好，我托可恶，以求美各，又可得乎？我托可恶，爱且不能为我能也。毛嫱、西施，天下之美人也，盛怨气于面，不能以为可好。我且恶面而盛怨气焉，怨气见于面，恶言出于口，去恶充，以求美名，又可得乎？甚矣！百姓之恶人之有余忌也。是以长者断之，短者续之，满者泄之，虚者实之。”

管子曰：“善罪身者，民不得罪也；不能罪身者，民罪之。故称身之过者，强也；治身之节者，惠也；不以不善归人者，仁也。故明王有过则反之于身，有善则归之于民。有过而反之身则身惧，有善而归之民则民喜。往喜民，来惧身，此明王之所以治民也。今夫桀纣不然，有善则反之于身，有过则归之于民。归之于民则民怒，反之于身则身骄。往怒民，来骄身，此其所以失身也。故明王惧声以感耳，惧气以感目。以此二者有天下矣，可毋慎乎？匠人有以感斤，故绳可得断也。羿有以感弓矢，故彀可得中也。造父有以感辔，故邀兽可及，远道可致。天下者，无常乱，无常治。不善人在则乱，善人在则治，在于既善，所以感之也。”

管子曰：“修恭逊、敬爱、辞让、除怨、无争，以相逆也，则不失于人矣。尝度多怨，争利，相为不逊，则不得其身。大哉！恭逊敬爱之道。吉事可以入祭，凶事可以居丧。大以理天下而不益也；小以治一人而不损也。尝试往之中国、诸夏、蛮夷之国，以及禽兽昆虫，皆待此而为治乱。泽之身则荣，去之身则辱。审行之身毋怠，加夷貉之民，可化而使之爱。审去之身，虽兄弟父母，可化而使之恶。故身者，使之爱恶；名者，使之荣辱。此其变名物也，如天如地，故先王曰道。”

管仲有病，桓公往问之曰：“仲父之病病矣，若不可讳而不起此病也，仲父亦将可以诏寡人？”管仲对曰：“微君之命臣也，臣故且谒之。虽然，君犹不能行也。”公曰：“仲父命寡人东，寡人东；令寡人西，寡人西。仲父之命于寡人，寡人敢不从乎？”管仲摄衣冠起，对曰：“臣愿君之远易牙、竖刁、堂巫、公子开方。”夫易牙以调味事公，公曰：“惟丞婴儿之未尝。于是烝其首子而献之公。人情非不爱其子也，于子之不爱，将何有于公？公喜内而妒，竖刁自刑而为公治内。人情非不爱其身也，于身之不爱，将何有于公？公子开方事公，十五年不归视其亲，齐卫之间，不容数日之行。人情非不爱其亲也，于亲之不爱，将何有于公？臣闻之，务为不久，盖虚不长。其生不良者，其死必不终。”桓公曰：“善。”管仲死，已葬。公憎四子者

废之官。逐堂巫而苛病起，逐易牙而味不至，逐竖刁而宫中乱，逐公子开方而朝不治。桓公曰：“嗟！圣人固有悖乎！”乃复四子者。处期年，四子作难，围公一室不得出。有一妇人，遂从窬入，得至公所。公曰：“吾饥而欲食，渴而欲饮，不可得，其故何也？”妇人对曰：“易牙、竖刁、堂巫、公子开方，四人分齐国，涂十日不通矣。公子开方以书社七百下卫矣，食将不得矣。”公曰：“嗟兹乎！圣人之言长乎哉！死者无知则已，若有知吾何面目以见仲父于地下！”乃援素幘以裹首而绝。死十一日，虫出于户，乃知桓公之死也。葬以杨门之扇。桓公之所以身死十一日，虫出户而不收者，以不终用贤也。

桓公、管仲、鲍叔牙、宁戚四人饮，饮酣，桓公谓鲍叔牙曰：“阖不起为寡人寿乎？”鲍叔牙奉杯而起曰：“使公毋忘出如莒时也，使管子毋忘束缚在鲁也，使宁戚毋忘饭牛车下也。”桓公辟席再拜曰：“寡人与二大夫能无忘夫子之言，则国之社稷必不危矣。”

## 大意

本文前半部分记述了管子有关做君主的重要谦虚谨慎、以德扬名来赢得民心的言化；后半部分记载了管仲告诫桓公远离易牙、竖刁、堂巫、公子开方等人以免乱政的事。表现了管仲的政治远见。

### 四称第三十三

桓公问于管子曰：“寡人幼弱昏愚，不通诸侯四邻之义，仲父不当尽语我昔者有道之君乎？吾亦鉴焉。”管子对曰：“夷吾之所能与所不能，尽在君所矣，君胡有辱令？”桓公又问曰：“仲父，寡人幼弱昏愚，不通诸侯四邻之义，仲父不当尽告我昔者有道之君乎？吾亦鉴焉。”管子对曰：“夷吾闻之于徐伯曰，昔者有道之君，敬其山川、宗庙、社稷，及至先故之大臣，收聚以德，而大富之。固其武臣宣用其力。圣人在前，贞廉在侧，竞称于义，上下皆饰。形正明察，四时不货，民亦不忧，五谷繁殖。外内均和，诸侯臣服，国家安宁，不用兵革。受其币帛，以怀其德；昭受其令，以为法式。此亦可谓昔者有道之君也。”桓公曰：“善哉！”

桓公曰：“仲父既已语我昔者有道之君矣，不当尽语我昔者无道之君乎？吾亦鉴焉。”管子对曰：“今若君之美好而宣通也，既官职美道，又何以闻恶为？”桓公曰：“是何言邪？以缙缘缙，吾何以知其美也？以素缘素，吾何以知其善也？仲父已语我其善，而不语我其恶，吾岂知善之为善也？”管子对曰：“夷吾闻之徐伯曰，昔者无道之君，大其宫室，高其台榭，良臣不使，谗贼是舍。有国不治，借人为图，政令不善，墨墨若夜，譬若野兽，无所就处。不循天道，不鉴四方，有家不治，譬若生狂，众所怨诅，希不灭亡。进其俳优，繁其钟鼓，流于博塞，戏其工瞽。诛其良臣，敖其妇女，獠猎毕弋，暴遇诸父，驰娉无度，戏乐笑语。式政既，刑罚则烈。内削其民，以为攻伐，譬犹漏釜，岂能无竭。此亦可谓昔者无道之君矣。”桓公曰：“善哉！”

桓公曰：“仲父既已语我昔者有道之君，与昔者无道之君矣，仲父不当尽语我昔者有道之臣乎？吾以鉴焉。”管子对曰：“夷吾闻之于徐伯曰，昔者有道之臣，委质为臣，不宾事左右，君知则仕，不知则已。若有事，必图国家，遍其发挥。循其祖德，辩其顺逆，推育贤人，谗慝不作。事君有义，鸰上有礼，贵贱相亲，若兄若弟，忠于国家，上下得体。居处则思，语言则谋，动作则事。居国则富，处军则克，临难据事，虽死不悔。近君为拂，远君为辅，义以与交，廉以与处。临官则治，酒食则辞，不谤其君，不毁其辞。君若有过，进谏不疑，君若有忧，则臣服之。此亦可谓昔者有道之臣矣。”桓公曰：“善哉！”

桓公曰：“仲父既以语我昔者有道之臣矣，不当尽语我昔者有无道之臣乎？吾亦鉴焉。”管子对曰：“夷吾闻之于徐伯曰，昔者无道之臣，委质为臣，宾事左右；执说以进，不蕲亡己；遂进不退，假宠鬻贵。尊其货贿，卑其爵位；进曰辅之，退曰不可，以败其君，皆曰非我。不仁群处，以攻贤者，见贵若货，见贱若过。贪于货贿，竞于酒食，不与善人，唯其所事。倨敖不薛，不友善士，谗贼与通。不弥人争，唯趣人讼，湛涵于酒，行义不从。不修先故，变易国常，擅创为令，迷或其君，生夺之政，保贵宠矜。迁捐善士，

辅援货人，入则乘等，出则党骈，货贿相入，酒食相亲，俱乱其君。君若有祸，各奉其身。此亦谓昔者无道之臣。”桓公曰：“善哉！”

## 大意

本篇阐述了有道之君、无道之君、有道之臣与无道之臣四者的表现。提倡君主应该敬山川，祭祖先，行仁义，惜民力，忌声色，明法律，睦四邻；臣子应当忠于国家，尽职尽责，廉义行事，礼待下属，当政追求有所建树，进谏不顾己身安危，等等。这段文字具有较浓厚的儒家思想色彩，因而被认为系后人伪托管了之言而作。

## 侈靡第三十五

问曰：古之时与今之时同乎？曰：同。其人同乎不同乎？曰：不同，可与政诛。佞尧之时，混吾之美在下。其道非独出人也。山不童而用贍，泽不弊而养足，耕以自养，以其余应养天子，故平。牛马之牧不相及，人民之俗不相知，不出百里而求足。故卿而不理，静也。其狱一跣一跣屣而当死。今周公断指满稽，断首满稽，断足满稽，而死民不服，非人性也，敝也。地重人载，毁敝而养不足，事未作而民兴之，是以下名而上实也。圣人者，省诸本而游诸乐，大昏也，博夜也。问曰，兴时化若何？莫善于侈靡。

贱有实，敬无用，则人可刑也。故贱粟米而敬珠玉，好礼乐而贱事业，本之始也。珠者，阴之阳也，故胜火；玉者，阳之阴也，故胜水。其化如神。故天子臧珠玉，诸侯臧金石，大夫畜狗马，百姓臧布帛。不然，则强者能守之，智者能牧之，贱所贵而贵所贱。不然，鰥寡独老不与得焉。

均之始也，政与教孰急？管子曰：夫政教相似而殊方。若夫教者，漂然若秋云之远，动人心之悲；蔼然若夏之静云，乃及人之体；穹然若皓月之静，动人意以怨；荡荡若流水，使人思之，人所生往。教之始也，身必备之，辟之若秋云之始见，贤者不肖者化焉。敬而待之，爱而使之，若樊神山祭之。贤者少，不肖者多，使其贤，不肖恶得不化？今夫政则少别，若夫威形之征者也。去，则少可使人乎？

用贫与富，何如而可？曰：甚富不可使，甚贫不知耻。水平而不流，无源则遯竭；云平而雨不甚，无委云，雨则遯已；政平而无威则不行。爱而无亲则流，亲左右，用无用，则辟之若相为盲，兆怨。上短下长，无度而用，则危本。

不称而祀禘，欺祖。犯诅渝盟，伤言。敬祖祢，尊始也。齐约之信，论行也。尊天地之理，所以论威也。薄德，人群之腐壤也。必因威形而论于人，此政行也。

可以王乎？请问用之若何？必辨于天地之道，然后功名可以殖。辨于地利，而民可富；通于侈靡，而士可威。君亲以好事，强以立断，仁以好任人。君寿以致年，百姓不夭厉，六畜遮育，五谷遮熟，然后民力可得用。邻国之君俱不贤，然后得王。

俱贤若何？曰：忽然易卿而移，忽然易事而化，变而足以成名。拯弊而民劝，慈种而民富；应变待感，与物俱长，放日月之明，应风雨而动，天之所覆，地之所载，期民之长也。不有而丑天地，非天子之事也。民变而不能变，是税之傅革，有革而不能革，不可服民取信。

诸侯死化，请问诸侯之化弊？弊也者，家也。家也者，以因人之所重而行之。吾君长来猎，君长虎豹之皮；有功力之君，上金玉币；好战之君，上甲兵。甲兵之本，必先于田宅。今吾君战，则请行民之所重。

饮食者也，侈乐者也，民之所愿也。足其所欲，贍其所愿，则能用之耳。



今使衣皮而冠角，食野草，饮野水，孰能用之？伤心者不可以致功。故尝至味而，罢至乐而，雕卵然后淪之，雕橈然后爨之。丹砂之穴不塞，则高贾不处。富者靡之。贫者为之，此百姓之怠生，百振而食，非独自为也，为之畜化。

用其臣者，予而夺之，使而辍之，徒以而富之，父系而伏之，予虚爵而骄之，收其春秋之时而消之，有杂礼义而居之，时举其强者以誉之。强而可使服事：辩以辩辞，智以招请，廉以摽人。坚强以乘下，广其德以轻上位，不能使之而流徙。此谓国亡之鄙。故法而守常，尊礼而变俗，上信而贱文，好缘而嫌馐，此谓成国之法也。为国者，反民性，然后可以与民戚。民欲佚而教以劳，民欲生而教以死。劳教定而国富，死教定而威行。

圣人者，阴阳理，故平外而险中。故信其情者伤其神，美其质者伤其文，化之美者应其名，变其美者应其时，不能兆其端者，菑及之。故缘地之利，承从天之指，辱举其死，开国闭辱。知其缘地之利者，所以参天地之吉纲也。承从天之指者，动必明。辱举其死者，与其夫人同，公事则道必行。开其国门者，玩之以善言。奈其罍辱，知神次者，操牺牲与其圭璧，以执其罍。家小害，以小胜大。员其中，辰其外，而变畏强长其虚，而物正以视其中情。

公曰：国门则塞，百姓謹敖，胡以备之？择天之所宥，择鬼之所富，择人之所戴，而亟付其身，此所以安之也。强也短而立齐国，若何？高予之名而举之，重予之官而危之，因责其能以随之。犹儼则疏之，毋使人图之；犹疏则数之，毋使人曲之，此所以为之也。

夫有臣甚大，将反为害，吾欲忧患除害，将小能察大，为之奈何？潭根之毋伐，固蒂之毋义，深黎之毋涸，丕峨之毋助，章明之毋灭，生荣之毋失。十言者不胜比一，虽凶必吉，故平以满。

无事而总，以待有事，而为之若何？积者立余食而侈，美车马而驰，多酒醴而靡，千岁毋出食，此谓本事。县入有主，入此治用，然而不治，积之市。一入积之下，一入积之上，此谓利无常。百姓无宝，以利为首。一上一下，唯利所处。利然后能通，通然后成国。利静而不化，观其所出，从而移之。

视其不可合，因以为民等；择其好名，因使长民；好而不已，是以为国纪。功未成者，不可以独名；事未道者，不可以言名。成功然后可以独名，事道然后可以言名，然后可以承致酢。

先其士者之为自犯，后其民者之为自贍。轻国位者国必败，疏贵戚者谋将泄。毋仕异国之人，是为失经。毋数变易，是为败成。大臣得罪，勿出封外，是为漏情。毋数据大臣之家而饮酒，是为使国大消。消尧哉，臧于荒，返于连，比若是者，必从是僂亡乎！辟之若尊解，未胜其本，亡流而下不平。令苟下不治，高下者不足以相待，此谓杀。

事立而坏，何也？兵远而不畏，何也？民已聚而散，何也？辍安而危，何也？功成而不信者，殆；兵强而无义者，残；不谨于附近而欲求远者，兵

不信。略近臣合于其远者，则事立而坏。亡国之纪，毁国之族，则兵远而不畏。国小而修大，仁而不利，犹有争名者，累哉是也！乐聚已力，以兼人之强，以待其害，虽聚必散。大王不待众而自待，百姓自聚；供而后利之，成而无害。殊戚而好外，企以仁而谋泄，贱寡而好大，此所以危。

众而约，实取而言让，行阴而言阳，利人之有祸，害人之无患，吾欲独有是，若何？是故之时，陈财之道可以行。今也，利散而民察，必放之，然后行。公曰：谓何？长丧以毁其时，重送葬以起其财，一亲往，一亲来，所以合亲也。此谓众约。问：用之若何？巨瘞培，所以使贫民也；美垄墓，所以使文萌也；巨棺槨，所以起木工也；多衣衾，所以起女工也。犹不尽，故有次浮也，有差樊，有瘞藏。作此相食，然后民相利，守战之备合矣。

乡殊俗，国异礼，则民不流矣；不同法，则民不困；乡丘老不通睹，诛流散，则人不眺。安乡乐宅，享祭而讴吟称号者皆殊，所以留民俗也。断方井田之数，乘马甸之众，制之。陵谿立鬼神而谨祭。皆以能别以为食数，示重本也。

故地广千里者，禄重而祭尊。其君无余地与他若一者，从而艾之。君始者艾若一者，从乎杀。与于杀若一者，从者艾。艾若一者，从于杀。与于杀若一者，从无封。始王事者上王者。上事霸者。生功言重本，是为十禺。分免而不争，言先人而自后也。

官礼之司，昭穆之离，先后功器。事之治，尊鬼而守故。战事之任，高功而下死；本事，食功而省利。劝臣，上义而不能与小利。五官者，人争其职，然后君闻。

祭之时，上贤者也，故君臣掌。君臣掌则上下均，此以知上贤无益也，其亡兹适。上贤则亡，而役贤则昌。上义以禁暴，尊祖以敬祖，聚宗以朝杀，示不轻为主也。

载祭明置，高子闻之，以告中寝诸子。中寝诸子告寡人，舍朝不鼎馈。中寝诸子告宫中女子曰，公将有行，故不送公。公言无行，女安闻之？曰：闻之中寝诸子。索中寝诸子而问之，寡人无行，女安闻之？吾闻之先人，诸侯舍于朝不鼎馈者，非有外事，必有内忧。公曰：吾不欲与汝及若，女言至焉，不得毋与女及若言。吾欲致诸侯，诸侯不至若何哉？女子不辩于致诸侯，自吾不为污杀之事人，布织不可得而衣，故虽有圣人，恶用之。

能摩故道新道，定国家，然后化时乎？国贫而鄙富，莫美于朝；国富而鄙贫，莫善如市。市也者，劝也。劝者，所以起。本善而未事起。不侈，本事不得立。

选贤举能不可得，恶得伐不服耶？百夫无长，不可临也；千乘有道，不可侵也。夫纣在上，恶得伐不服？钧则战，守则攻，百盖无筑，千聚无社，谓之陋，一举而取。天下有事之时也，万诸侯钧，万民无听，上位不能为功更制，其能王乎？

缘故修法，以政治道，则约杀子，吾君故取夷吾谓替。公曰：何若？对

曰：以同，其日久临，可立而待。鬼神不明，囊囊之食无报，明厚德也。沈浮，示轻财也。先立象而定期，则民从之。故为祷朝缕绵，明轻财而重名。公曰：同临。所谓同者，其以先后智渝者也。钧同财，争依则说，十则从服，万则化。成功而不能识，而民期。然后，成形而更名则临矣。

请问为边若何？对曰：夫边日变，不可以常知观也。民未始变而是变，是为自乱。请问诸边而参其乱，任之以事，因其谋。方百里之地，树表相望者，丈夫走祸，妇人备食，内外相备。春秋一日，败费千金，称本而动。候人不可重也，唯交于上，能必于边之辞。行人可不有私？不。有私所以为内因也。使能者有主，俟而内事。

万世之国，必有万世之宝。必因天地之道，使其内无使其外，使其小无使其大。弃其国宝使其外，遗与而败；称其宝使其小，可以为道。能则专，专则佚。椽能逾，则椽于逾。能官，则不守而不散。众能，伯；不然，将见对。

君子者，勉于乱人者也，非身乱者也。故轻者轻，重者重，前后不慈。凡轻者操实也，以轻则可使，重不可起轻，轻重有齐。重以为国，轻以为死。毋全禄，贫国而用不足；毋全赏，好德恶使常。

请问先合于天下而无私怨，犯强而无私害，为之若何？对曰：国虽强，令必忠以义；国虽弱，令必敬以哀。强弱不犯，则人欲听矣。先人而自后而无以为仁也，加功于人而勿得，所囊者远矣，所争者外矣。明无私交，则无内怨，与大则胜，私交众则怨杀。

夷吾也，如以予人财者，不如无夺时；如以予人食者，不如无夺其事，此谓无外内之患。忠敬者，君臣之际也；礼义者，人君之神也。且君臣之属，义也；亲戚之爱，性也。使君亲之际同索，属敬也。使人君不安者，属察也，不可不谨也。

贤不可威，能不可留，杜事之于前，易也。水泉之汨也，人聚之；壤地之美也，人死之。若江湖之大也，求珠贝者，不舍也。逐神而远热，交觶者不处，兄遗利夫！事在中国之人，观危国过君而弋其能者，岂不几于危社主哉！

利不可法，故民流；神不可法，故事之。天地不可留，故动，化故从新。是故得天者高而不崩，得人者卑而不可胜。兰故圣人重之，人君重之。故至贞生至信，至信生至交。生至自有道，不务以文胜情，不务以多胜少，不动则望有廡，旬身行。

法制度量，王者典器也；执故义道，畏变也。天地若夫神之动。化变者也，天地之极也。能与化起而善用，则不可以道止也。仁者善用，智者善用，非其人则与神往矣。

衣食之于人也，不可以一日违也，亲戚可以时去也。是故圣人万民艰处而立焉。人死则易云，生则难合也。故一为赏，再为常，三为固然。其小行之则欲也，久之则礼义。故无使下当上，必行之然后移。

商之于国，非用人也，不择乡而处，不择君而使，出则从利，入则不守。国之山林也，取而利之。市廛之所及，二依其本。故上侈而下靡，而君、臣、相上下相亲，则君臣之财不私藏。然则贫动肢而得食矣。徙邑移市，亦为数一。

问曰：多贤可云？对曰：鱼鳖之不食饵者，不出其渊；树木之胜霜雪者，不听于天；士能自治者，不从圣人，岂云哉？夷吾之闻之也，不欲，强能不服，智而不牧。若旬虚期于月，律吕出于一，明然，则可以处矣。故阨其道而薄其所予，则士云矣。不择人而予之，谓之好人；不择人而取之，谓之好利。审此两者，以为处行，则云矣。

不方之政，不可以为国；曲静之言，不可以为道。节时于政，与时往矣。不动以为道，齐以为行，避世之道，不可以进取。

阳者进谋，几者应感，再杀则齐，然后运。何谓也？对曰：夫运谋者，天地之虚满也，合离也，春秋冬夏之胜也，然有知强弱之所尤，然后应诸侯取交。故知安危国之所存，以时事天，以天事神，以神事鬼，故国无罚而君寿而民不疫，智运谋而离囊刃焉。

其满为感，其虚之亡，满虚之合，有时而为实，时而为动。阴阳时货，其冬厚则夏热，其阳厚则阴寒。是故王者谨于日至，故知虚满之所在，以为政令。已杀生，其合而未散，可以决事。将合，可以禺其随行以为兵，分其多少以为曲政。

请问形有时而变乎？对曰：阴阳之分定，则甘若之草生也。从其宜，则酸咸和焉，而形色定焉，以为声乐。夫阴阳进退，满虚亡时，其散合可以视岁。唯圣人不为岁，能知满虚，夺余满，补不足，以通政事，以贍民常。地之变气，应其所出；水之变气，应之以精，受之以豫；天之变气，应之以正。且夫天地精气有五，不必为沮其亟而反其重。咳动毁之进退，即此数之难得者也，此形之时变也。

沮平气之阳，若如辞静。余气之潜然而动，爰气之潜然而衰，胡得而治动？对曰：得之衰时，位而观之，怡美然后有燁。修之心，其杀以相待，故有满虚哀乐之气也。故书之帝八，神农不与存，为其无位，不能相用。

问：运之合满安臧？二十岁而可广，十二岁而曩广，百岁伤神。周郑之礼移矣，则周律之废矣，则中国之草木有移于不通之野者。然则人君声服变矣，则臣有依驷之禄，妇人为政，铁之重反旅金。而声好下曲，食好咸苦，则人君日退。亟则谿陵山谷之神之祭更，应国之称号亦更矣。

视之亦变，观之风气。古之祭，有时而星，有时而燔，有时而 ，有时而胸。鼠应广之实，阴阳之数也。华若落之名，祭之号也。是故天子之为国，图具其树物也。

大意

本篇讲述的是关于生活消费的问题。作者在此提倡消费，目的是发展生产、鼓励工商，以此来富国强民。人的消费欲望是随着生产力的发展而不断发展的，治国者理应不断满足人民的这种欲望而使他们安居乐业，精神振奋。发展“奢侈性”的工商业是丰富人民生活、扩大就业、促进物质流通、刺激社会生产的必要途径，是重实际而不图虚名的做法，是治国安邦的重要措施。这个观点较为独特，在重农轻商的传统思想中可谓标新立异。这大概也是我国最早的关于发展工商业的学说了。

## 心术上第三十六

心之在体，君之位也；九窍之有职，官之分也。心处其道，九窍循理；嗜欲充益，日不见色，耳不闻声。故曰：上离其道，下失其事。毋代马走，使尽其力；毋代鸟飞，使弊其羽翼。毋先物动，以观其则。动则失位，静乃自得。

道，不远而难极也，与人并处而难得也。虚其欲，神将入舍；扫除不洁，神不留处。人皆欲智而莫索其所以智。智乎，智乎，投之海外无自夺。求之者不及虚之者。夫圣人无求之也，故能虚。

虚无无形谓之道，化育万物谓之德，君臣父子人间之事谓之义，登降揖让、贵贱有等、亲疏之体谓之礼；简物、小大一道，杀僇禁诛谓之法。

大道可安而不可说。真人之言不义不颇，不出于口，不见于色。四海之人，又孰知其则？

天曰虚，地曰静，乃不忒。洁其宫，开其门，去私毋言，神明若存。纷乎其若乱，静之而自治。强不能遍立，智不能尽谋。物固有形，形固有名，名当，谓之圣人。故必知不言之言，无为之事，然后知道之纪。殊形异势，不与万物异理，故可以为天下始。

人之可杀，以其恶死也；其可不利，以其好利也。是以君子不怵乎好，不迫乎恶，恬愉无为，去智与故。其应也，非所设也；其动也，非所取也。过在自用，罪在变化。是故有道之君子，其处也若无知，其应物也若偶之。静因之道也。

“心之在体，君之位也；九窍之有职，官之分也。”耳目者，视听之官也，心而无与于视听之事，则官得守其分矣。夫心有欲者，物过而目不见，声至而耳不闻也。故曰：“上离其道，下失其事。”故曰：心术者，无为而制窍者也。故曰“君”。“毋代马走”，“毋代鸟飞”，此言不夺能，不与下试也。“毋先物动”者，摇者不定，躁者不静，言动之不可以观也。“位”者，谓其所立也。人主者立于阴，阴者静，故曰“动则失位”。阴则能制阳矣，静则能制动矣，故曰“静乃自得”。

道在天地之间也，其大无外，其小无内，故曰“不远而难极也”。虚之与人也无间，唯圣人得虚道，故曰“并处而难得”。世人之所职者精也。去欲则宣，宣则静矣，静则精。精则独立矣，独则明，明则神矣。神者至贵也，故馆不辟除，则贵人不舍焉。故曰“不洁则神不处”。“人皆欲知而莫索之”，其所知，彼也；其所以知，此也。不修之此，焉能知彼？修之此，莫能虚矣。虚者，无藏也。故曰去知则奚求矣，无藏则奚设矣。无求无设则无虑，无虑则反复虚矣。

天之道，虚其无形。虚则不屈，无形则无所低，无所低。故遍流万物而不变。德者，道之舍。物得以生生，知得以职道之精。故德者得也。得也者，其谓所以然也。无为之谓道，舍之之谓德，故道之与德无间，故

言之者不别也。间之理者，谓其所以舍也。义者，谓各处其宜也。礼者，因人之情，缘义之理，而为之节文者也。故礼者谓有理也。理也者。明分以谕义之意也。故礼出乎理，理出乎义，义因乎宜者也。法者所以同出，不得不然者也，故杀僇禁诛以一之也。故事督乎法，法出乎权，权出乎道。

道也者，动不见其形，施不见其德，万物皆以得，然莫知其极。故曰“可以安而不可说”也。真人，言至也。不宜，言应也。应也者，非吾所设，故能无宜也。不颇，言因也。因也者，非吾所取，故无颇也。“不出于口，不见于色”，言无形也；“四海之人，孰知其则”，言深圉也。

天之道虚，地之道静。虚则不屈，静则不变，不变则无过，故曰“不忒”。“洁其宫，开其门”：宫者，谓心也。心也者，智之舍也，故曰“宫”。洁之者，去好过也。门者，谓耳目也。耳目者，所以闻见也。“物固有形，形固有名”，此言名不得过实，实不得延名。姑形以形，以形务名，督言正名，故曰“圣人”。“不言之言”，应也。应也者，以其为之者人也。执其名，务其所以成，此应之道也。“无为之事”，因也。因也者，无益无损也。以其形因为之名。此因之术也。名者，圣人之所以纪万物也。人者立于强，务于善，未于能，动于故者也。圣人无之，无之则与物异矣。异则虚，虚者万物之始也，故曰“可以为天下始”。

人迫于恶，则失其所好；怵于好，则忘其所恶。非道也。故曰：“不怵乎好，不迫乎恶。”恶不失其理，欲不过其情，故曰：“君了。”“恬愉无为，去智与故”，言虚素也。“其应非所设也，其动非所取也”，此言因也。因也者，舍己而以物为法者也。感而后应，非所设也；缘理而动，非所取也。“过在自用，罪在变化”：自用则不虚，不虚则件于物矣；变化则为生，为生则乱矣。故道贵因。因者，因其能者言所用也。“君子之处也若无知”，言至虚也。“其应物也若偶之”，言时适也，若影之象形，响之应声也。故物至则应，过则舍矣。舍矣者，言复所于虚也。

## 大意

本篇所讲的“心术”，是指心的功能。古人以心为思维器官，并认为是人体的主宰，所以用心来比喻君主。本文在着重论述心的功能及其活动原则时，也探讨了君主的治国方法。认为：“道”是无形的，只能凭心去感悟；如能保持心的清静纯洁，就可以看到万事万物的现象、特点、本质和发展规律，掌握并遵循这些规律，就是得“道”了。治理国家也是如此，君主端正心志，排除私欲及主观成见，国家事务便会变得清明有序，便于治理。

## 心术下第三十七

形不正者，德不来；中不精者，心不治。正形饰德，万物毕得。翼然自来，神莫知其极，昭知天下，通于四极。是故曰：无以物乱官，毋以官乱心，此之谓内德。是故意气定，然后反正。气者身之充也，行者正之义也。充不美则心不得，行不正则民不服。是故圣人若天然，无私覆也；若地然，无私载也。私者，乱天下者也。

凡物载名而来，圣人因而财之，而天下治；实不伤，不乱于在下，而天下治。

专于意，一于心，耳目端，知过之近。能专乎？能一乎？能毋卜筮而知凶吉乎？能止乎？能已乎？能毋问于人而自得之于己乎？故曰，思之。思之不得，鬼神教之。非鬼神之力也，其精气之极也。

一物能变曰精，一事能变曰智。募选者所以等事也，极变者所以应物也。募选而不乱，极变而不烦，执一之君子执一而不失，能君万物，日月之与同光，天地之与同理。

圣人裁物，不为物使。心安是国安也，心治是国治也。治也者心也，安也者心也。治心在于中，治言出于口，治事加于民，故功作而民从，则百姓治矣。所以操者非刑也，所以危者非怒也。民人操，百姓治，道其本至也。至不至无，非人所而乱。

凡在有司执制者之制，非道也。圣人之道，若存若亡，援而用之，歿世不亡。与时变而不化，应物而不移，日用之而不化。

人能正静者，筋韧而骨强，能戴者大圆，体乎大方，镜者大清，视乎大明。正静不失，日新其德，昭知天下，通于四极。全心在中不可匿，外见于形容，可知于颜色。善气迎人，亲如弟兄；恶气迎人，害于戈兵。不言之言，闻于雷鼓。全心之形，明于日月，察于父母。昔者明王之爱天下，故天下可附；暴王之恶天下，故天下可离。故赏之不足以为爱，刑之不足以为恶。赏者爱之末也，刑者恶之末也。

凡民之生也，必以正平。所以失之者，必以喜乐哀怒。节怒莫若乐，节乐莫若礼，守礼莫若敬。外敬而内静者，必反其性。

岂无利事哉？我无利心。岂无安处哉？我无安心。心之中又有心。意以先言，意然后形，形然后思，思然后知。凡心之形，过知失生。

是故内聚以为泉原。泉之不竭，表里遂通；泉之不涸，四支坚固。能令用之，被及四围。

是故圣人一言解之，上察于天，下察于地。

### 大意

本篇内容较为凌乱，与第四十九篇《内业》有些相同，主要阐述君主应



该正德静心，意气安定，这样才能认识和掌握事物的变化规律，统率万物，治理百姓。即所谓：心治国治，心安国安。289

## 白心第三十八

建常之首，以靖为宗，以时为宝，以政为仪，和则能久。非吾仪虽利不为，非吾常虽利不行，非吾道虽利不取。上之随天，其次随人。人不倡不和，天不始不随。故其言也不废，其事也不堕。

原始计实，本其所生。知其象则索其形，缘其理则知其情，索其端则知其名。故苞物众者，莫大于天地；化物多者，莫多于日月；民之所急，莫急于水火。然而，天不为一物枉其时，明君圣人亦不为一人枉其法。天行其所行而万物被其利，圣人亦行其所行而百姓被其利。是故万物均、百姓平矣。是以圣人之治也，静身以待之。物至而名自治之。正名自治之，奇名自废。名正法备，则圣人无事。不可常居也，不可废舍也，随变断事也，知时以为度。大者宽，小者局，物有所余有所不足。

兵之出，出于人；其人入，入于身。兵之胜，从于适；德之来，从于身。故曰：祥于鬼者义于人，兵不义不可。强而骄者损其强，弱而骄者亟死亡；强而卑者信其强，弱而卑者免于罪。是故骄之余卑，卑之余骄。

道者，一人用之，不闻有余；天下行之，不闻不足。此谓道矣。小取焉则小得福，大取焉则大得福，尽行之而天下服，殊无取焉则民反，其身不免于贼。左者，出者也；右者，入者也。出者而不伤人，入者自伤也。不日不月，而事以从；不卜不筮，而谨知吉凶。是谓宽乎形，徒居而致名。出善之言，为善之事，事成而顾反无名。能者无名，从事无事。审量出入，而观物所载。

孰能治无治乎？始无始乎？终无终乎？弱无弱乎？故曰：美哉蒹蒹。故曰不中有中，孰能得夫中之衷乎？故曰功成者堕，名成者亏。故曰，孰能弃名与功，而还与众人同？孰能弃功与名而还反无成？无成有贵其成也，有成贵其无成也。日极则仄，月满则亏。极之徒仄，满之徒亏，巨之徒灭。孰能亡己乎？效夫天地之纪。

人言善亦勿听，人言恶亦勿听，持而待之，空然勿两之，淑然自清。无以旁言为事成，察而征之，无听辩，万物归之，美恶乃自见。

天或维之，地或载之。天莫之维，则天以坠矣；地莫之载，则地以沉矣。夫天不坠，地不沉，夫或维而载之也夫！又况于人？人有治之，辟之若夫雷鼓之动也。夫不能自摇者，夫或 之。夫或者何？若然者也。视则不见，听则不闻，洒乎天下满，不见其塞。集于颜色，知于肌肤，责其往来，莫知其时。薄乎其方也， 乎其圆也， 乎莫得其门。故口为声也，耳为听也，目有视也，手有指也，足有履也，事物有所比也。

“当生者生，当死者死”，言有西有东，各死其乡，置常立仪，能守贞乎？当事通道，能官人乎？故书其恶者，言其薄者。上圣之人，口无虚习也，手无虚指也，物至而命之耳。发于名声，凝地体色，此其可谕者也。不发于名声，不凝于体色，此其不可谕者也。及至于至者，教存可也，教亡可也。

故曰：济于舟者和于水矣，义于人者祥其神矣。

事有适，而无适，若有适；觴解，不可解而后解。故善举事者，国人莫知其解。为善乎，毋提提；为不善乎，将陷于刑。善不善，取信而止矣。若左若右，正中而已矣。县乎日月无已也。愕愕者不以天下为忧，刺刺者不以万物为 ，孰能弃刺刺而为愕愕乎？

难言究术，须同而出。无益言，无损言，近可以免。故曰：知何知乎？谋何谋乎？审而出者彼自来。自知曰稽，知人曰济。知苟适，可为天下君。内固之，一可为长久。论而用之，可以为天下王。

天下视而精，四辟而知请，壤土而与生。能若夫风与波乎？唯其所欲适。故子而代其父，曰义也，臣而代其君，曰篡也。篡何能歌？武王是也。故曰：孰能去辩与巧，而还与从人同道？故曰：思索精者明益衰，德行修者王道狭，卧名利者写生危，知周于六合之内者，吾知生之有为阻也。持而满之，乃其殆也。名满于天下，不若其已也。名进而身退，天之道也。满盛之国，不可以仕任；满盛之家，不可以嫁子；骄倨傲暴之人，不可与交。

道之大如天，其广如地，其重如石，其轻如羽。民之所以，知者寡。故曰：何道之近而莫之能服也，弃近而就远何以费力也。故曰：欲爱吾身，先知吾情。周视六合，以考内身。以此知象，乃知行情。既知行情，乃知养生。左右前后，周而复所。执仪服象，敬迎来者。今夫来者，必道其道，无迂无衍，命乃长久。和以反中，形性相葆，一以无贰，是谓知道。将欲服之，必一其端，而固其所守。责其往来，莫知其时，索之于天，与之为期，不失其期，乃能得之。故曰：吾语若大明之极，大明之明非爱，人不与也。同则相从，反则相距也。吾察反相距，吾以故知同从之同也。

## 大意

本篇篇名即排除欲念、纯洁内心的意思。文中着重论述了治理国家一要适应“天道”，二要顺应人心的道理。所谓“天道”，即事物的本质及运动规律，它虽是看不见、摸不着的，但却时时刻刻在起作用。君主若能掌握这一点，便是达到了治国的最高境界，其奥妙就在于不插手事物的平衡，反而能保持其平衡。而达到这一境界的途径就是修养内心。

## 水地第三十九

地者，万物之本原，诸生之根菀也，美恶、贤不肖、愚俊之所生也。水者，地之血气，如筋脉之通流者也。故曰：水，具材也。

何以知其然也？曰：夫水淖弱以清，而好洒人之恶，仁也。视之黑而白，精也。量之不可使概，至满而止，正也。唯无不流，至平而止，义也。人皆赴高，已独赴下，卑也。卑也者，道之室，王者之器也，而水以为都居。

准也者，五量之宗也。素也者，五色之质也。淡也者，五味之中也。是以水者，万物之准也，诸生之淡也，黠非得失之质也。是以无不满，无不居也。集于天地而藏于万物，产于金石，集于诸生。故曰天神。集于草木，根得其度，华得其数，实得其量。鸟兽得之，形体肥大，羽毛丰茂，文理明著。万物莫不尽其几，反其常者，水之内度适也。

夫玉之所贵者，九德出焉。夫玉温润以泽，仁也。邻以理者，知也。坚而不蹙，义也。廉而不判，行也。鲜而不垢，洁也。折而不挠，勇也。瑕适皆见，精也。茂华光泽，并通而不相陵，容也。叩之，其音清场彻远，纯而不殽，辞也。是以人主贵之，藏以为宝，剖以为符瑞，九德出焉。

人，水也。男女精气合，而水流形。三月如咀。咀者何？曰五味。五味者何？曰五藏。酸主脾，咸主肺，辛主肾，苦主肝，甘主心。五藏已具，而后生五内。脾生隔，肺生骨，肾生脑，肝生革，心生肉。五内已具，而后发为九窍。脾发为鼻，肝发为目，肾发为耳，肺发为窍，五月而成，十月而生。生而目视。耳听，心虑。目之所视，非特山陵之见也，察于荒忽。耳之所听，非特雷鼓之闻也，察于蹴啾。心之所虑，非特知于粗粗也，察于微眇。

是以水集于玉而九德出焉。凝蹇而为人，而九窍五虑出焉。此乃其精粗浊蹇能存而不能亡者也。

伏暗能存而能亡者，蓍龟与龙是也。龟生于水，发之于火，于是为万物光，为祸福正。龙生于水，被五色而游，故神。欲小则化如蚕蠋，欲大则函于天地，欲尚则凌于云气，欲下则入于深泉；变化无日，上下无时，谓之神。龟与龙，伏暗能存而能亡者也。

或世见，或世不见者，生 为庆忌。故涸泽数百岁，谷之不徙，水之不绝者，生庆忌。庆忌者，其状若人，其长四寸，衣黄衣，冠黄冠，戴黄盖，乘小马，好疾驰，以其名呼之，可使千里外一日反报。此涸泽之精也。涸川之精者，生于 。 者，一头而两身，其形若蛇，其长八尺，以其名称之，可使取鱼鳖。此涸川水之精也。

是以水之精粗浊蹇，能存而不能亡者，生人与玉。伏暗能存而能亡者，蓍龟与龙。或世见或不见者， 与庆忌。故人皆服之，而管子则之。人皆有之，而管子以之。

是故具者何也？水是也。万物莫不以生，唯知其托者能为之正。具者，水是也。故曰：水者何也？万物之本原也，诸生之宗室也，美恶、贤不肖、

愚俊之所产也。

何以知其然也？夫齐之水遁躁而复，故其民贪粗而好勇。楚之水淖弱而清，故其民轻果而敢。越之水浊重而泊，故其民愚疾而垢。秦之水沮 而稽，淤滞而杂，故其民贪戾罔而好事齐。晋之水枯旱而运， 滞而杂，故其民谄谀葆诈，巧佞而好利。燕之水萃下而弱，沈滞而杂，故其民愚戇而好贞，轻疾而易死。宋之水轻劲而清，故其民简易而好正。是以圣人之化世也，其解在水。故水一则人心正，水清则民心易。人心正则欲不污，民心易则行无邪。是以圣人之治于世也，不人告也，不户说也，其枢在水。

## 大意

本篇论述的是水，认为水是地的血气，是万物的本原。万物都是由水构成的，万物生长都离不开水；水具有“仁”、“精”、“正”、“义”、“谦”等特性，是“万物之准”；人的性格也是由水决定的。这些观点，今天看来具有朴素的唯物主义色彩，但在当时，只是为了给统治者提供一个道德依据。

## 四时第四十

管子曰：令有时。无时则必视顺天之所以来，五漫漫，六惛惛，孰知之哉？唯圣人知四时。不知四时，乃失国之基。不知五谷之故，国家乃路。故天曰信明，地曰信圣，四时曰正。其王信明圣，其臣乃正。何以知其王之信明信圣也？曰：慎使能而善听信之。使能之谓明，听信之谓圣，信明圣者，皆受天赏。使不能力惛，惛而忘也者，皆受天祸。是故上见成事而贵功，则民事接劳而不谋。上见功而贱，则为人下者惰，为人上者骄。是故阴阳者天地之大理也，四时者阴阳之大经也，刑德者四时之合也。刑德合于时则生福，诡则生祸。

然则春夏秋冬将何行？

东方曰星，其时曰春，其气曰风，风生木与骨。其德喜赢，而发出节时。其事：号令修除神位，谨禱弊梗，宗正阳，治堤防，耕芸树艺，正津梁，修沟渎，瓮屋行水，解怨赦罪，通四方。然则柔风甘雨乃至，百姓乃寿，百虫乃蕃，此谓星德。星掌发，发为风。是故春行冬政则雕，行秋政则箱，行夏政则欲。是故春三月以甲乙之日发五政。一政曰：论幼孤，赦有罪。二政曰：赋爵列，授禄位。三政曰：冻解修沟渎，复亡人。四政曰：端险阻，修封疆，正千伯。五政曰：无杀麋夭，毋蹇华绝萼。五政苟时，春雨乃来。

南方曰日，其时曰夏，其气曰阳，阳生火与气。其德施舍修乐。其事：号令赏赐赋爵，受禄顺乡，谨修神祀，量功赏贤，以助阳气。大暑乃至，时雨乃降，五谷百果乃登，此谓日德。日掌赏，赏为暑。夏行春政则风，行秋政则水，行冬政则落。是故夏三月以丙丁之日发五政。一政曰：求有功发劳力者而举之。二政曰：开久积，发故屋，辟故窳以假贷。三政曰：令禁扇去笠，毋极免，除急漏田庐。四政曰：求有德赐布施于民者而赏之。五政曰：令禁设置禽兽，毋杀飞鸟。五政苟时，夏雨乃至也。

中央曰土，土德实辅四时出入，以风雨节，土益力。土生皮肌肤。其德和平用均，中正无私，实辅四时：春赢育，夏养长，秋聚收，冬闭藏。大寒乃极，国家乃昌，四方乃服，此谓岁德。岁掌和，和为雨。

西方曰辰，其时曰秋，其气曰阴，阴生金与甲。其德忧哀、静正、严顺，居不敢淫佚。其事：号令毋使民淫暴，顺旅聚收，量民资以畜聚。賈彼群干，聚彼群材，百物乃收，使民毋怠。所恶其察，所欲必得，义信则克。此谓辰德。辰掌收，收为阴。秋行春政则荣，行夏政则水，行冬政则耗。是故秋三月以庚辛之日发五政：一政曰，禁博塞，圉小辩，释忌斗。二政曰，毋见五兵之刃。三政曰，慎旅农，趣聚收。四政曰，补缺塞坼。五政曰，修墙垣，周门闾。五政苟时，五谷皆入。

北方曰月，其时曰冬，其气曰寒，寒生水与血。其德澶越、温恕、周密。其事：号令修禁徙民，令静止，地乃不泄。断刑致罚，无赦有罪，以符阴气。大寒乃至，甲兵乃强，五谷乃熟，国家乃昌，四方乃服，此谓月德。月掌罚，

罚为寒。冬行春政则泄，行夏政则雷，行秋政则旱。是故冬三月以壬癸之日发五政。一政曰：论孤独，恤长老。二政曰：善顺阴，修神祀，赋爵禄，授备位。三政曰：效会计，毋发山川之藏。四政曰：捕奸遁，得盗贼者有赏。五政曰：禁迁徙，止流民，圉分异。五政苟时，冬事不过，所求必得，所恶必伏。

是故春凋，秋荣，冬雷，夏有霜雪，此皆气之贼也。刑德易节失次，则贼气速至，则国多灾殃。是故圣王务时而寄政焉，作教而寄武，作祀而寄德焉。此三者圣王所以合于天地之行也。日掌阳，月掌阴，岁掌和。阳为德，阴为刑，和为事。是故日食，则失德之国恶之；月食，则失刑之国恶之；彗星见，则失和之国恶之；风与日争明，则失正之国恶之。是故，圣王日食则修德，月食则修刑，彗星见则修和，风与日争明则修正。此四者，圣王所以免于天地之诛也。信能行之，五谷蕃息，六畜殖，而甲兵强，治积则昌，暴虐积则亡。

道生天地，德出贤人。道生德，德生正，正生事。是以圣王治天下，穷则反，终则始。德始于春，长于夏；刑始于秋，流于冬。刑德不失，四时如一。刑德离乡，时乃逆行。作事不成，必有大殃。月有三政，王事必理，以为久长。不中者死，失理者亡。国有四时，固执王事，四守有所，三政执辅。

## 大意

本篇主要论述君主政令要遵守四时节气的变化，合于四时则福，不合则祸。文中十分详细地说明了各个季节与时辰宜做什么，不宜做什么，与《幼官》篇、《五行》篇的部分内容相近，都是以自然现象来规范人事，并将二者加以比附。有人认为这是阴阳家的理论。

## 五行第四十一

一者本也，二者器也，三者充也，治者四也，教者五也，守者六也，立者七也，前者八也，终者九也，十者然后具五官于六府也，五声于六律也。

六月日至，是故人有六多，六多所以街天地也。天道以九制，地理以八制，人道以六制。以天为父，以地为母，以开乎万物，以总一统。通乎九制、六府、三充，而为明天子。修概水土，以待乎天；董反五藏，以视不亲；治祀之下，以观地位；货疇神庐，合于精气。已合而有常，有常而有经。审合其声，修十二钟，以律人情。人情已得，万物有极，然后有德。

故通乎阳气，所以事天也，经纬日月，用之于民。通乎阴气，所以事地也，经纬星历，以视其离。通若道然后有行，然则神筮不灵，视龟不卜，黄帝泽参，治之至也。昔者黄帝得蚩尤而明于天道，得大常而察于地利。得奢龙而辩于东方，得祝融而辩于南方，得大封而辩于西方，得后土而辩于北方。黄帝得六相而天地治，神明至。蚩尤明乎天道，故使为当时；大常察乎地利，故使为廩者，奢龙辩乎东方，故使为工师，祝融辩乎南方，故使为司徒；大封辩于西方，故使为司马；后土辩乎北方，故使为李。是故春者工师也，夏者司徒也，秋者司马也，冬者李也。

昔黄帝以其缓急作五声，以政五钟。令其五钟，一曰青钟大音，二曰赤钟重心，三曰黄钟洒光，四曰景钟昧其明，五曰黑钟隐其常。五声既调，然后作立五行以正天时，五官以正人位。人与天调，然后天地之美生。

日至睹甲子木行御，天子出令，命左右土师内御，总别列爵，论贤不肖士吏，赋秘。赐赏于四境之内，发故粟以田数。出国，衡顺山林，禁民斩木，所以爱草木也。然则冰解而百冻释，草木区萌，赎蛰虫卵菱。春辟勿时，苗足本。疠不维穀，不夭麇，毋傅速，亡伤襁褓。时则不凋。七十二日而毕。

睹丙子火行御，天子出令，命行人内御，令掘沟浚，津旧涂。发藏，任君赐赏。君子修游驰，以发地气。出皮帛。命行人修春秋之礼于天下，诸侯通，天下遇者兼和。然则天无疾风，草木发奋，郁气息，民不疾而荣华蕃。七十二日而毕。

睹戊子土行御，天子出令，命左右司徒内御，不诛不贞，农事为敬。大扬惠言，宽刑死，缓罪人。出国，司徒令命顺民之功力，以养五谷。君子之静居，而农夫修其功力极。然则天为粤宛，草木养长，五谷蕃实秀大，六畜牺牲具，民足财，国富，上下亲，诸侯和。七十二日而毕。

睹庚子金行御，天子出令，命祝宗选禽兽之禁、五谷之先熟者，而荐之祖庙与五祀，鬼神享其气焉，君子食其味焉。然则凉风至，白露下，天子出令，命左右司马组甲厉兵，合什为伍，以修于四境之内，谏然告民有事，所以待天地之杀敛也。然则昼炙阳，夕下露。地竞环，五谷邻熟，草木茂实，岁农丰年大茂。七十二日而毕。

睹壬子水行御，天子出令，命左右使人内御，其气足则发而止，其气不



足则发 读盗贼。数剽竹箭，伐檀柘，令民出猎，禽兽不释巨少而杀之，所以贵天地之所闭藏也。然则羽卵者不段，毛胎者不 ，孕妇不销弃，草木根本美。七十二日而毕。

睹甲子木行御，天子不赋不赐赏，而大斩伐伤，君危，不然太子危，家人夫人死，不然则长子死。七十二日而毕。睹丙子火行御，天子敬行急政，旱札、苗死、民厉。七十二日而毕。睹戊子土行御，天子修宫室，筑台榭，君危；外筑城郭臣死。七十二日而毕。睹庚子金行御，天子攻山击石，有兵作战而败，士死，丧执政。七十二日而毕。睹壬子水行御，天子决塞，动大水，王后夫人薨，不然则羽卵者段，毛胎者 ，孕女销弃，草木根本不美。七十二日而毕也。

## 大意

“五行”指金、木、水、火、土。本文以五行与四时相配，叙述不同时节的行为规范。与上篇《四时》相似，也是把自然现象作为政治设施的根据，只是在教令规定上更为具体、繁琐。

## 势第四十二

战而惧水，此谓胆灭。小事不从，大事不吉。战而惧险，此谓迷中。分其师众，人既迷茫，必其将亡之道。

重静者比于死，重作者比于鬼，重信者比于距，重讫者比于避。夫静与作，时以为主人，时以为客，贵得度。知静之修，居而自利；知作之从，每动有功。故曰，无为者帝，其此之谓矣。

逆节萌生，天地未形，先为之政，其事乃不成，缪受其刑。天因人，圣人因天。天时不作勿为客，人事不起勿为始。慕和其众，以修天地之从。人先生之，天地刑之，圣人成之，则与天同极。正静不争，动作不忒，素质不留，与地同极。未得天极，则隐于德；已得天极，则致其力，既成其功，顺守其从，人不能代。

成功之道，赢缩为宝。毋亡天极，究数而止。事若未成，毋改其形，毋失其始，静民观时，待令而起。故曰，修阴阳之从，而道天地之常。赢赢缩缩，因而为当；死死生生，因天地之形。天地形之。圣人成之。小取者小利，大取者大利，尽行之者有天下。

故贤者诚信以仁之，慈惠以爱之，端政象不敢以先人，中静不留，裕德无求，形于女色。其所处者，柔安静乐，行德而不争，以待天下之作也。故贤者安徐正静，柔节先定，行于不敢，而立于不能，守弱节而坚处之。故不犯天时，不乱民功。秉时养人，先德后刑。顺于天，微度人。

善周者，明不能见也；善明者，周不能蔽也。大明胜大周，则民无大周也；大周胜大明，则民无大明也。大周之先，可以奋信；大明之祖，可以代天。下索而不得，求之招摇之下。

兽厌走，而有伏网罟。一偃一侧，不然不得。大文三曾，而贵义与德；大武三曾，而偃武与力。

### 大意

本篇主要论述军事上的一些规律。例如：作战时须灵活机动、动静自如，决策时须遵从天时地利，治理军队应先德后刑、顺应人心，等等。

### 正第四十三

制断五刑，各当其名，罪人不怨，善人不惊，曰刑。正之、服之、胜之、饰之，必严其令，而民则之，曰政。如四时之不忒，如星辰之不变，如宵如昼，如阴如阳，如日月之明，曰法。爱之、生之、养之、成之，利民不德，天下亲之，曰德。无德无怨，无好无恶，万物崇一，阴阳同度，曰道。刑以弊之，政以命之，法以遏之，德以养之，道以明之。刑以弊之，毋失民命；令之以绝其欲，毋使民径；遏之以绝其志意，毋使民幸；养之以化其恶，必自身始，明之身察其生，必循其理。致刑，其民庸心以敬；致政，其民服信以听；致德，其民和平以静；致道，其民付而不争。罪人当名曰刑。出令当时曰政。当故不改曰法。爱民无私曰德。会民所聚曰道。

立常行政，能服信乎？中和慎敬，能日新乎？正衡一静，能守慎乎？废私立公，能举人乎？临政官民，能后其身乎？能服信，此谓正纪。能日新，此谓行理。守慎正各，伪诈自止。举人无私，臣德咸道。能后其身。上佐天子。

#### 大意

本篇提出治国者要用刑、政、法、德、道五者规正国人。刑是刑罚，政是制度，法是天地运行法则（含“自然规律”之意），德是利民，道是超脱、彻悟。这里，作者再次强调了天道、民心是治国的依据，德政、法治是治国的手段。

## 九变第四十四

凡民之所以守战至死而不德其上者，有数以至焉。曰：大者亲戚坟墓之所在也，田宅富厚足居也。不然，则州县乡党与宗族足怀乐也。不然，则上之教训、习俗，慈爱之于民也厚，无所往而得之。不然，则已林泽谷之利足生也。不然，则地形险阻，易守而难攻也。不然，则罚严而可畏也。不然，则赏明而足劝也。不然，则有深怨于敌人也。不然，则有厚功于上也。此民之所以守战至死而不德其上者也。

今恃不信之人，而求以智；用不守之民，而欲以固；将不战之卒，而幸以胜；此兵之三 也。

### 大意

本篇阐述了人们可能产生的几种思想感情，这几种思想感情是促使人民忠于国君、为其守战至死的内在原因，以此提醒国君应对人民加以保护，对这些感情加以利用。

## 任法第四十五

圣君任法而不任智，任数而不任说，任公而不任私，任大道而不任小物，然后身佚而天下治。失君则不然，舍法而任智，故民舍事而好誉；舍数而任说，故民舍实而好言；舍公而好私，故民离法而妄行；舍大道而任小物，故上劳烦，百姓迷惑，而国家不治。圣君则不然，守道要，处佚乐，驰骋弋猎，钟鼓竽瑟，宫中之乐，无禁圉也。不思不虑，不忧不图，利身体，便形躯，养寿命，垂拱而天下治。是故人主有能用其道者，不事心，不劳意，不动力，而土地自辟，囷仓自实，蓄积自多，甲兵自强，群臣无诈伪，百官无奸邪，奇术技艺之人莫敢高言孟行以过其情、以遇其主矣。

昔者尧之治开下也，犹埴之在埏也，唯陶之所以为；犹金之在炉，恣治之所以铸。其民引之而来，推之而往，使之而成，禁之而止。故尧之治也，善明法禁之令而已矣。黄帝之治天下也，其民不引而来，不推而往，不使而成，不禁而止。故黄帝之治也，置法而不变，使民安其法者也。

所谓仁义礼乐者，皆出于法。此先圣之所以一民者也。《周书》曰：“国法不一，则有国者不祥；民不道法，则不祥；国更立法以典民，则不祥；群臣不用礼义教训，则不祥；百官服事者离法而治，则不祥。”故曰：法者不可不恒也，存亡治乱之所以出，圣君所以为天下大仪也。君臣上下贵贱皆发焉。故曰“法”。

古之法也，世无请谒任举之人，无间识博学说说之士，无伟服，无奇行，皆囊于法以事其主。故明王之所恒者二：一曰明法而固守之，二曰禁民私而收使之，此二者主之所恒也。夫法者，上之所以一民下也；私者，下之所以侵法乱主也。故圣君置仪设法而固守之，然故堪材习士间识博学之人不可乱也，众强富贵私勇者不能侵也，信近亲爱者不能离也，珍怪奇物不能惑也，万物百事非在法之中者不能动也。故法者，天下之至道也。圣君之宝用也。

今天下则不然，皆在善法而不能守也。然故堪材习士间识博学之士能以其智乱法惑上，众强富贵私勇者能以其威犯法侵陵，邻国诸侯能以其权置子立相，大臣能以其私附百姓，剪公财以禄私士。凡如是而求法之行，国之治，不可得也。

圣君则不然，卿相不得剪公禄其私，群臣不得辟其所亲爱，圣君亦明其法而固守之，群臣修通辐凑以事其主，百姓辑睦听令道法以从其事。故曰：有生法，有守法，有法于法。夫生法者，君也；守法者，臣也；法于法者，民也。君臣上下贵贱皆从法，此谓为故主有三术：夫爱人不私赏也，恶人不私罚也，置仪设法以度量断者，上主也。爱人而私赏之，恶人而私罚之，倍大臣，离左右，专以其心断者，中主也。臣有所爱而为私赏之，有所恶而为私罚之，倍其公法，损其正心，专听其大臣者，危主也。故为人主者，不重爱人，不重恶人。重爱曰失德，重恶曰失威。威德皆失，则主危也。

故明王之所操者六：生之、杀之、富之、贫之、贵之、贱之。此六柄者，

主之所操也。主之所处者四：一曰文，二曰武，三曰威，四曰德。此四位者，主之所处也。借人以其所操，命曰夺柄。借人以其所处，命曰失位。夺柄失位，而求令之行，不可得也。法不平，令不全，是亦夺柄失位之道也。故有为枉法，有为毁令，此圣君之所以自禁也。故贵不能威，富不能禄，贱不能事，近不能亲，美不能淫也。植固而不动，奇邪乃恐，奇革而邪化，令往而民移。故圣君设度量，置仪法，如天地之坚，如列星之固，如日月之明，如四时之信，然故令往而民从之。而失君则不然，法立而还废之，令出而后反之，枉法而从私，毁令而不全。是贵能威之，富能禄之，贱能事之，近能亲之，美能淫之也。此五者不禁于身，是以群臣百姓人挟其私而幸其主。彼幸而得之，则主日侵。彼幸而不得，则怨日产。夫日侵而产怨，此失君之所循也。

凡为主而不得用其法，不能适其意，顾臣而行，离法而听贵臣，此所谓贵而威之也。富人用金玉事主而求焉，主离法而听之，此所谓富而禄之也。贱人以服约卑敬悲色告愬其主，主因离法而听之，所谓贱而事之也。近者以偏近亲爱有求其主，主因离法而听之，此谓近而亲之也。美者以巧言令色请其主，主因离法而听之，此所谓美而淫之也。

治世则不然，不知亲疏远近、贵贱、美恶，以度量断之。其杀戮人者不怨也，其赏赐人者不德也。以法制行之，如天地之无私也。是以官无私论，士无私议，民无私说，皆虚其匈以听于上。上以公正论，以法制断，故任天下而不重也。今乱君则不然，有私视也，故有不见也；有私听也，故有不闻也；有私虑也，故有不知也。夫私者，壅蔽失位之道也。上舍公法而听私说，故群臣百姓皆设私立方以教于国，群党比周以立其私，请谒任举以乱公法，人用其心以幸于上。上无度量以禁之，是以私说日益，而公法日损，国之不治，从此产矣。

夫君臣者，天地之位也；民者，众物之象也。各立其所职以待君令，群臣百姓安得各用其心而立私乎？故遵主令而行之，虽有伤败，无罚；非主令而行之，虽有功利，罪死。然故下之事上也，如响之应声也；臣之事主也，如影之从形也。故上令而下应，主行而臣从，此治之道也。夫非主令而行，有功利，因赏之，是教妄举也；遵主令而行之，有伤败，而罚之，是使民虑利害而离法也。群臣百姓人虑利害，而以其私心举措，则法制毁而令不行矣。

## 大意

本篇通篇论述法度的重要，认为治理国家必须依靠法度。君主掌握了法度的基本原则，就可以垂衣拱手，安坐太平；百姓就有了行为规范，可以招之即来，挥之即去；官吏就能服从权威，不敢犯上作乱。只有做到法度严明，才能巩固权力，使上下有序，国家安定。

## 明法第四十六

所谓治国者主道明也，所谓乱国者臣术胜也。夫尊君卑臣，非亲也，以势胜也；百官论职，非惠也，刑罚必也。故君臣共道则乱，专授则失。夫国有四亡：令本不出谓之灭，出而道留谓之拥，下情本不上通谓之塞，下情上而道止谓之侵。故夫灭、侵、塞、拥之所生，从法之不立也。是故先王之治国也，不淫意于法之外，不为惠于法之内也。动无非法者所以禁过而外私也。威不两错，政不二门。以法治国则举错而已。是故有法度之制者，不可巧以诈伪；有权衡之称者，不可欺以轻重；有寻丈之数者，不可差以长短。今主释法以誉进能，则臣离上而下比周矣；以党举官，则民务交而不求用矣。是故官之失其治也，是主以誉为赏，是毁为罚也。然则喜赏恶罚之人，闻公道而行私术矣。比周以相为匿，是故忘主私交，以进其誉。故交众者誉多，外内朋党，虽有大奸，其蔽主多矣。是以忠臣死于非罪，而邪臣起于非功。所死者非罪，所起者非功也。然则为人臣者重私而轻公矣。十至私人之门，不一至于庭；百虑其家，不一图国。属数虽众，非以尊君也，百官虽具，非以任国也。此之谓国无人。国无人者，非朝臣之衰也。家与家务于相益，不务尊君也；大臣务相贵，而不任国；小臣持禄养交，不以官为事，故官失其能。是故先王之治国也，使法择人，不自举也；使法量功，不自度也。故能而不可蔽，败而不可饰也；誉者不能进，而诽者不能退也。然则君臣之间明别，明别则易治也，主虽不身下为，而守法为之可也。

### 大意

本篇与上篇《任法》内容一致，也是论述修明法度、以法治国的。其中特别强调君臣的等级界限是由法律来维护的，防止政权旁落的方法即是依靠法律的威力监控臣子，禁止他们结党营私、投机渔利。

## 正世第四十七

古之欲正世调天下者，必先观国政，料事务，察民俗，本治乱之所生，知得失之所在，然后从事。故法可立而治可行。

夫万民不和，国家不安，失非在上，则过在下。今使人君行逆不修道，诛杀不以理，重赋敛，竭民财，急使令，罢民力，财竭则不能毋侵夺，力罢则不能毋堕倪。民已侵夺、堕倪，因以法随而诛之，则是诛罚重而乱愈起。夫民劳苦困不足，则简禁而轻罪，如此则失在上。失在上而上不变，则万民无所托其命。今人主轻刑政，宽百姓，薄赋敛，缓使令，然同淫躁行私而不从制，饰智任诈，负力而争，则是过在下。过在下，人君不廉而变，则暴人不胜，邪乱不止。暴人不胜，邪乱不止，则君人者势伤而威日衰矣。

故为人君者，莫贵于胜。所谓胜者，法立令行之谓胜。法立令行，故群臣奉法守职，百官有常。“法不繁匿”。万民敦悫，反本而俭力。故赏必足以使，威必足以胜，然后下从。

故古之所谓明君者，非一君也。其设赏有薄有厚，其立禁有轻有重，迹行不必同，非故相反也，皆随时而变，因俗而动。夫民躁而行僻，则赏不可以不厚，禁不可以不重。故圣人设厚赏，非侈也；立重禁，非戾也。赏薄则民不利，禁轻则邪人不畏。设人之所不利，欲以使，则民不尽力；立人之所不畏，欲以禁，则邪人不止。是故陈法出令而民不从。故赏不足劝，则士民不为用；刑罚不足畏，则暴人轻犯禁。民者，服于威杀然后从，见利然后用，被治然后正，得所安然后静者也。夫盗贼不胜，邪乱不止，强劫弱，众暴寡，此天下之所忧，万民之所患也，忧患不除，则民不安其居；民不安其居，则民望绝于上矣。

夫利莫在于治，害莫大于乱。夫五帝三王所以成功立名，显于后世者，以为天下致利除害也。事行不必同，所务一也。夫民贪行躁，而诛罚轻，罪过不发，则是长淫乱而便邪僻也。有爱人之心，而实合于伤民。此二者不可不察也。

夫盗贼不胜则良民危，法禁不立则奸邪繁。故事莫急于当务，治莫贵于得齐。制民急则民迫，民迫则窘，窘则民失其所葆；缓则纵，纵则淫，淫则行私，行私则离公，离公则难用。故治之所以不立者，齐不得也。齐不得则治难行。故治民之齐，不可不察也。圣人者，明于治乱之道，习于人事之终始者也。其治人民也，期于利民而止。故其位齐也，不慕古，不留令，与时变，与俗化。

夫君人之道，莫贵于胜。胜，故君道立；君道立，然后下从；下从；故教可立而化可成也。夫民不心服体从，则不可以礼义之文教也。君人者不可以不察也。

大意



本篇主要是以立法行令、厚赏重罚为基本原则，讲述治国之道。文中提出了以下观点：一、法令的制定必须依据国家政情和人民习俗；二、君主掌握治乱的规律，不倒行逆施，才能使法令得以贯彻下去；三、只有赏罚分明，才能体现法令的尊严，有效地发挥其作用。

## 治国第四十八

凡治国之道，必先富民。民富则易治也，民贫则难治也。奚以知其然也？民富则安乡重家，安乡重家则敬上畏罪，敬上畏罪则易治也。民贫则危乡轻家，危乡轻家则敢凌上犯禁，凌上犯禁则难治也。故治国常富，而乱国常贫。是以善为国者，必先富民，然后治之。

昔者，七十九代之君，法制不一，号令不同，然俱王天下者，何也？必国富而粟多也。夫富国多粟生于农，故先王贵之。凡为国之急者，必先禁末作文巧。末作文巧禁则民无所游食，民无所游食则必农。民事农则田垦，田垦则粟多，粟多则国富。国富者兵强；兵强者战胜；战胜者地广。是以先王知众民、强兵、广地、富国之必生于粟也，故禁末作，止奇巧，而利农事。今为末作奇巧者，一日作而五日食。农夫终岁之作，不足以自食也。然则民舍本事而事末作。舍本事而事末作，则田荒而国贫矣。

凡农者月不足而岁有余者也。而上征暴急无时，则民倍贷以给上之征矣。耕耨者有时，而泽不必足，则民倍贷以取庸矣。秋余以五，春粟以束，是又倍贷也。故以上之征而倍取于民者四，关市之租，府库之征粟十一，厮舆之事，此四时亦当一倍贷矣。夫以一民养四主，故逃徙者刑而上不能止者，粟少而民无积也。

嵩山之东，河汝之间，蚤生而晚杀，五谷之所蕃熟也。四种而五获。中年亩二石，一夫为粟二百石。今也仓廩虚而民无积，农夫以粥子者，上无术以均之也。故先王使农、士、商、工四民交能易作，终岁之利无道相过也。是以民作一而得均。民作一则田垦，奸巧不生。田垦则粟多，粟多则国富。奸巧不生则民治。富而治，此王之道也。

不生粟之国亡，粟生而死者霸，粟生而不死者王。粟也者，民之所归也；粟也者，财之所归也；粟也者，地之所归也。粟多则天下之物尽至矣。故舜一徙成邑，二徙成国，三徙成国。舜非严刑罚重禁令，而民归之矣，去者必害，从者必利也。先王者善为民除害兴利，故天下之民归之。所谓兴利者，利农事也。所谓除害者，禁害农事也。农事胜则入粟多，入粟多则国富，国富则安乡重家，安乡重家则虽变俗易习、驱众移民，至于杀之，而民不恶也。此务粟之功也。上不利农则粟少，粟少则人贫，人贫则轻家，轻家则易去，易去则上令不能必行，上令不能必行则禁不能必止，禁不能必止则战不必胜、守不必固矣。夫令不必行，禁不必止，战不必胜，守不必固，命之曰寄生之君。此由不利农少粟之害也。粟者，王之本事也，人主之大务，有人之途，治国之道也。

### 大意

本篇讲述治国之道在于以发展农业、增产粮食为根本政策，强调富民才

能安民，安民才能安国；农业是富民的根本，粮食是国家的根本。并具体阐述了如何通过限制奢侈性的工商业、放宽税收、减少劳役及调节收入分配等方法来促进农业发展。

## 内业第四十九

凡物之精，比则为生。下生五谷，上为列星。流于天地之间，谓之鬼神；藏于胸中，谓之圣人。是故此气，杲乎如登于天，杳乎如入于渊，淖乎如在于海，卒乎如在于己。是故此气也，不可止以力，而可安以德；不可呼以声，而可迎以意。敬守勿失，是谓成德，德成而智出，万物毕得。

凡心之刑，自弃自盈，自生自成。其所以失之，必以忧乐喜怒欲利。能去忧乐喜怒欲利，心乃反济。彼心之情，利安以宁，勿烦勿乱，和乃自成。折折乎如在于侧，忽忽乎如将不得，渺渺乎如穷无极。此稽不远，日用其德。

夫道者，所以充形也，而人不能固。其往不复，其来不舍，谋乎莫闻其音，卒乎乃在于心；冥冥乎不见其形，淫淫乎与我俱生。不见其形，不闻其声，而序其成，谓之道。凡道无所，善心安爱。心静气理，道乃可止。彼道不远，民得以产；彼道不离，民因以知。是故卒乎其如可与索，眇眇乎其如穷无所。彼道之情。恶音与声，修心静意，道乃可得。道也者，口之所不能言也，目之所不能视也，耳之所不能听也；所以修心而正形也；人之所失以死，所得以生也；事之所失以败，所得以成也。民道无根无茎，无叶无荣，万物以生，万物以成，命之曰道。

天主正，地主平，人主安静。春秋冬夏，天之时也；山陵川谷，地之材也；喜怒取予，人之谋也。是故圣人与时变而不化，从物迁而不移。能正能静，然后能定。定心在中，耳目聪明，四肢坚固，可以为精舍。精也者，气之精者也。气，道乃生，生乃思，思乃知，知乃止矣。凡心之形，过知失生。

一物能化谓之神，一事能变谓之智。化不易气，变不易智，唯执一之君子能为此乎！执一不失，能君万物。君子使物，不为物使，得一之理。治心在于中，治言出于口，治事加于人，然则天下治矣。一言得而天下服，一言定而天下听，此之谓也。

形不正，德不来；中不静，心不治。正形摄德，天仁地义，则淫然而自至神明之极，照乎知万物。中守不忒，不以物乱官，不以官乱心，是谓中得。

有神自在身，一往一来，莫之能思。失之必乱，得之必治。敬除其舍，精将自来。精想思之，宁念治之，严容畏敬，精将至定。得之而勿舍，耳目不淫。

心无他图，正心在中，万物得度。道满天下，普在民所，民不能知也。一言之解、上察于天，下极于地，蟠满九州。何谓解之？在于心治。我心治，官乃治，我心安，官乃安。治之者心也，安之者心也。

心在藏心，心之中又有心焉。彼心之心，意以先言。意然后形，形然后言。言然后使，使然后治。不治必乱，乱乃死。

精存自生，其外安荣，内藏以为泉原，浩然和平，以为气渊。渊之不涸，四体乃固；泉之不竭，九窍遂通。乃能穷天地，被四海。中无惑意，外无邪菑。心全于中，形全于外，不逢天菑，不遇人害，谓之圣人。

人能正静，皮肤裕宽，耳目聪明，筋信而骨强。乃能戴大圆，而履大方，鉴于大清，视于大明。敬慎无忒，日新其德，遍知天下，穷于四极。敬发其充，是谓内得。然而不反，此生之忒。

凡道，必周必密，必宽必舒，必坚必固。守善勿舍，逐淫泽薄，既知其极，反于道德。全心在中，不可蔽匿，知于形容，见于肤色。善气迎人，亲于弟兄；恶气迎人，害于戎兵。不言之声，疾于雷鼓。心气之形，明于日月，察于父母。赏不足以劝善，刑不足以惩过，气意得而天下服，心意定而天下听。

搏气如神，万物备存。能搏乎？能一乎？能无卜筮而知吉凶乎？能止乎？能已乎？能勿求诸人而得之己乎？思之，思之，又重思之。思之而不通，鬼神将通之。非鬼神之力也，精气之极也。

四体既正，血气既静，一意搏心，耳目不淫，加远若近。思索生知，慢易生忧，暴傲生怨，忧郁生疾，疾困乃死。思之而不舍，内困外薄，不早为图，生将巽舍。食莫若无饱，思莫若勿致，节适之齐，彼将自至。

凡人之生也，天出其精，地出其形，合此以为人。和乃生，不和不生。察和之道，其情不见，其征不丑。平正擅匈，论治在心，此以长寿。忿怒之失度，乃为之图。节其五欲，去其二凶，不喜不怒，平正擅匈。

凡人之生也，必以平正。所以失之，必以喜怒忧患。是故止怒莫若诗，去忧莫若乐，节乐莫若礼，守礼莫若敬，守敬莫若静。内静外敬，能反其性，性将大定。

凡食大道：大充，伤而形不减；大摄，骨枯而血涸。充摄之间，此谓和成。精之所舍，而知之所生。饥饱之失度，乃为之图。饱则疾动，饥则广思，老则忘虑。饱不疾动，气不通于四末；饥不广思，饱而不废；老不忘虑，困乃速竭。大心而敞，宽气而广，其形安而不移，能守一而弃万苛，见利不诱，见害不惧，宽舒而仁，独乐其身，是谓云气，意行似天。

凡人之生也，必以其欢。忧则失纪，怒则失端。忧悲喜怒，道乃无处。爱欲静之，遇乱正之，勿引勿推，福将自归。彼道自来，可藉与谋，静则得之，躁则失之。灵气在心，一来一逝，其细无内，其大无外。所以失之，以躁为害。心能执静，道将自定。得道之人，理丞而毛泄，匈中无败。节欲之道，万物不害。

## 大意

本文着重论述“精气”的作用及治心的原则。文中认为，“精气”是存在于万事万物中的最精细、最基本的物质要素。它是万物的本原和生命的根本要素。而保持精气的修养方法就是使内心虚静，排除欲望、思虑及外界诱惑，即所谓“治心”。

## 封禅第五十

桓公既霸，会诸侯于葵丘，而欲封禅。管仲曰：“古者封泰山禅梁父者七十二家，而夷吾所记者十有二焉。昔无怀氏封泰山，禅云云；虑羲封泰山，禅云云；神农封泰山，禅云云；炎帝封泰山，禅云云；黄帝封泰山，禅亭亭；颡顛封泰山，禅云云；帝尝封泰山，禅云云；尧封泰山，禅云云；舜封泰山，禅云云；禹封泰山，禅会稽；汤封泰山，禅云云；周成王封泰山，禅社首。皆受命然后得封禅。”桓公曰：“寡人北伐山戎，过孤竹；西伐大夏，涉流沙，束马悬车，上卑耳之山；南伐至召陵，登熊耳山以望江汉。兵车之会三，而乘车之会六，九合诸侯，一匡天下，诸侯莫违我。昔三代受命，亦何以异乎？”于是管仲睹桓公不可穷以辞，因设之以事，曰：“古之封禅，邠上之黍，北里之禾，所以为盛；江淮之间，一茅三脊，所以为藉也。东海致比目之鱼，西海致比翼之鸟，然后物有不召而自至者十有五焉。今凤凰麒麟不来，嘉谷不生，而蓬蒿藜莠茂，鸱枭数至，而欲封禅，毋乃不可矣。”于是桓公乃止。

### 大意

封禅，是古代帝王祭祀天地的重大典礼。本篇记述了管仲与齐桓公关于封禅问题的讨论。管仲认为举行封禅典礼要有强大的政治势力、雄厚的物质基础作为后盾，否则就不是“受天之命”。

## 小问第五十一

桓公问管子曰：“治而不乱，明而不蔽，若何？”管子对曰：“明分任职，则治而不乱，明而不蔽矣。”公曰：“请问富国奈何？”管子对曰：“力地而动于时，则国必富矣。”公又问曰：“吾欲行广仁大义，以利天下，奚为而可？”管子对曰：“诛暴禁非，存亡继绝，而赦无罪，则仁广而义大矣。”公曰：“吾闻之也，夫诛暴禁非，而赦无罪者。必有战胜之器，攻取之数，而后能诛暴禁非，而赦无罪。请问战胜之器？”管子对曰：“选天下之豪杰，致天下之精材，来天下之良工，则有战胜之器矣。”公曰：“攻取之数何如？”管子对曰：“毁其备，散其积，夺之食，则无固城矣。”公曰：“然则取士若何？”管子对曰：“假而礼之，厚而无欺，则天下之士至矣。”公曰：“致天下之精材若何？”管子对曰：“五而六之，九而十之，不可为数。”公曰：“来工若何？”管子对曰：“三倍，不远千里。”桓公曰：“吾已知战胜之器，攻取之数矣。请问行军袭邑，举错而知先后，不失地利若何？”管子对曰：“用货察图。”公曰：“野战必胜若何？”管子对曰：“以奇。”公曰：“吾欲遍知天下若何？”管子对曰：“小以吾不识，则天下不足识也。”公曰：“守、战、远见，有患。夫民不必死，则不可与出乎守战之难，不必信，则不可恃而外知。夫恃不死之民而求以守战，恃不信之人而求以外知，此兵之三也。使民必死必信若何？”管子对曰：“明三本。”公曰：“何谓三本？”管子对曰：“三本者，一曰固，二曰尊，三曰质。”公曰：“何谓也？”管子对曰：“故国父母坟墓之所在，固也；田宅爵禄，尊也；妻子，质也。三者备，然后大其威，厉其意，则民必死而不我欺也。”

桓公问治民于管子。管子对曰：“凡牧民者，必知其疾，而忧之以德，勿惧以罪，勿止以力。慎此四者，足以治民也。”桓公曰：“寡人睹其善也，何为其寡也？”管仲对曰：“夫寡非有国者之患也。昔者天子中立，地方千里，四言者该焉，何为其寡也？夫牧民不知其疾则民疾，不忧以德则民多怨，惧之以罪则民多诈，止之以力则往者不反，来者骛距。故圣王之牧民也，不在其多也。”桓公曰：“善，勿已，如是又何以行之？”管仲对曰：“质信极仁，严以有礼，慎此四者，所以行之也。”桓公曰：“请闻其说。”管仲对曰：“信也者，民信之；仁也者，民怀之；严也者，民畏之；礼也者，民美之。语曰，泽命不渝，信也；非其所欲，勿施于人，仁也；坚中外正，严也；质信以让，礼也。”桓公曰：“善战！牧民何先？”管子对曰：“有时先政，有时先德。飘风暴雨不為人害，涸旱不为民患，百川道，年谷熟，余货贱，禽兽与人聚食民食，民不疾疫。当此时也，民富且骄。牧民者厚收善岁以充仓廩，禁藪泽，先之以事，随之以刑，敬之以礼乐以振其淫。此谓先之以政。飘风暴雨为民害，涸旱为民患，年谷不熟，岁饥余货贵，民疾疫。当此时也，民贫且罢。牧民者发仓廩、山林、藪泽以共其财，后之以事，先之以恕，以振其罢。此谓先之以德。其收之也，不夺民财；其施之也，不失

有德。富上而足下，此圣王之至事也。”桓公曰：“善。”

桓公问管仲曰：“寡人欲霸，以二三子之功，既得霸矣。今吾有欲王，其可乎？”管仲对曰：“公当召叔牙而问焉。”鲍叔至，公又问焉。鲍叔对曰：“公当召宾胥无而问焉。”宾胥无趋而进，公又问焉。宾胥无对曰：“古之王者，其君丰，其臣杀。今君之臣丰。”公遵循，繆然远立。三子遂徐行而进。公曰：“昔者大王贤，王季贤，文王贤，武王贤；武王伐殷克之，七年而崩，周公旦辅成王而治天下。仅能制于四海之内矣。今寡人之子不若寡人，寡人不若二三子。以此观子，则吾不王必矣。”

桓公曰：“我欲胜民，为之奈何？”管仲对曰：“此非人君之言也。胜民为易。夫胜民之为道，非天下之大道也。君欲胜民，则使有司疏狱，而谒有罪者偿，数省而严诛，若此，则民胜矣。虽然，胜民之为道，非天下之大道也。使民畏公而不见亲，祸亟及于身。虽能不久，则人持莫之弑也，危哉。君之国岌乎。”

桓公观于厩，问厩吏曰：“厩何事最难？”厩吏未对。管仲对曰：“夷吾尝为圉人矣，傅马栈最难。先傅曲木，曲木又求曲木，曲木已傅，直木无所施矣。先傅直木，直木又求直木，直木已傅，曲木亦无所施矣。”

桓公谓管仲曰：“吾欲伐大国之不服者奈何？”管仲对曰：“先爱四封之内，然后可以恶意外之不善者；先定卿大夫之家，然后可以危邻之敌国。是帮先王必有置也，然后有废也；必有利也，然后有害也。”

桓公践位，令衅社塞禘。祝鳧已疵献胙，祝曰：“除君苛疾与若之多虚而少实。”桓公不说，瞋目而视祝鳧已疵。祝鳧已疵授酒而祭之曰：“又与君子若贤。”桓公怒，将诛之，而未也。以复管仲，管仲于是知桓公之可以霸也。

桓公乘马，虎望见之而伏。桓公问管仲曰：“今者寡人乘马，虎望见寡人而不敢行，其故何也？”管仲对曰：“意者君乘骏马而洧桓，迎日而驰乎？”公曰：“然。”管仲对曰：“此象也。食虎豹，故虎疑焉。”

楚伐莒，莒君使人求救于齐桓公。将救之，管仲曰：“君勿救也。”公曰：“其故何也？”管仲对曰：“臣与其使者言，三辱其君，颜色不变。臣使官无满其礼三强，其使者争之以死。莒君，小人也。君勿救。”桓公果不救而莒亡。

桓公放春，三月观于野。桓公曰：“何物可比于君子之德乎？”隰朋对曰：“夫粟，内甲以处，中有卷城，外有兵刃。未敢自恃，自命曰粟。此其可比于君子之德乎！”管仲曰：“苗，始其少也，眇眇乎何其孺子也！至其壮也，庄庄乎何其士也！至其成也，由由乎兹免，何其君子也！天下得之则安，不得则危，故命之曰禾。此其可比于君子之德矣。”桓公曰：“善。”

桓公北伐孤竹，未至卑耳之谿十里，闾然止。瞠然视，援弓将射，引而未敢发也。谓左中曰：“见是前人乎？”左右对曰：“不见也。”公曰：“事其不济乎？寡人大惑。今者寡人见人长尺而人物具焉：冠，右祛衣，走马前



疾。事其不济乎？寡人大惑。岂有人若此者乎？”管仲对曰：“臣闻登山之神有俞儿者，长尺而人物具焉。霸王之君兴，而登山神见。且走马前疾，道也。祛衣，未前有水也。右祛衣，未从中方涉也。”至卑耳之谿，有赞水者曰：“从左方涉，其深入冠；从右方涉，其深至膝。若右涉，其大济。”桓公立拜管仲于马前曰：“仲父之圣至若此，寡人之抵罪也久矣。”管仲对曰：“夷吾闻之，圣人先知无形。今已有形，而后知之，臣非圣也，善承教也。”

桓公使管仲求宁戚，宁戚应之曰：“浩浩乎。”管仲不知，至中食而虑之。婢子曰：“公何虑？”管仲曰：“非婢子之所知也。”婢子曰：“公其毋少少，毋贱贱。昔者吴干战，未乱不得入军门。国子挝其齿，遂入，为干国多。百里奚，秦国之饭牛者也。穆公举而相之，遂霸诸侯。由是观之，贱岂可贱，少岂可少哉？”管仲曰：“然。公使我求宁戚，宁戚应我曰：‘浩浩乎’吾不识。”婢子曰：“诗有之：‘浩浩者水，育育者鱼，未有室家，而安召我居’。宁子其欲室乎。”

桓公与管仲阖门而谋伐莒，未发也，而已闻于国矣。桓公怒谓管仲曰：“寡人与仲父阖门而谋伐莒，未发也，而已闻于国，其故何也？”管仲曰：“国必有圣人。”桓公曰：“然夫日之役者，有执席食以视上者，必彼是邪？”于是乃令之复役，毋复相代。少焉，东郭邮至。桓公令傧者延而上，与之分级而立，问焉，曰：“子言伐莒者乎？”东郭邮曰：“然，臣也。”桓公曰：“寡人不言伐莒而子言伐莒，其故何也？”东郭邮对曰：“臣闻之，君子善谋，而小人善意，臣意之民。”桓公曰：“子奚以意之？”东郭邮曰：“夫欣然喜乐者，钟鼓之色也；夫渊然清静者，纁之色也；漻然丰满，而手足姆动者，兵甲之色也。日者，臣视二君之在台上也，口开而不阖，是言莒也；举手而指，势当莒也。且臣观小国诸侯之不服者，唯莒。于是臣故曰伐莒。”桓公曰：“善哉，以微射明，此之谓乎！子其坐，寡人与子同之。”

客或欲见于齐桓公，请仕上官，授禄千钟。公以告管仲。曰：“君予之。”客闻之曰：“臣不仕矣。”公曰：“何故？”对曰：“臣闻取人以人者，其去人也，亦用人。吾不仕矣。”

## 大意

本篇记载齐桓公向管仲请教政治、经济、军事等方面的问题以及管仲的回答，反映了管仲重视发展经济、关心百姓疾苦，网罗优秀人才、确立百官职责等治国主张及其非凡的智慧。

## 七臣七主第五十二

或以平虚请论七主之道，得六过一是，以还自镜，以知得失。以绳七臣，得六过一是。呜呼美哉，成事矣。

申主：任势守数以为常，周听听远以续明。皆要审则法令固，赏罚必则下服度。不备待而得和，则民反素也。故主虞而安，吏肃而严，民朴而亲，官无邪吏，朝无奸臣，下无侵争，世无刑民。

惠主：丰赏厚赐以竭藏，赦奸纵过以伤法。藏竭则主权衰，法伤则奸门闾。故曰：“泰则反败矣。”

侵主：好恶反法以自伤，喜决难知以塞明。从狙而好小察，事无常而法令曳。不，则国失势。

芒主：目伸五色，耳常五声，四邻不计，司声不听，则臣下恣行而国权大倾。不，则所恶及身。

劳主：不明分职，上下相干，臣主同则。刑振以丰，丰振以刻。去之而乱，临之而殆，则后世何得？

振主：喜怒无度，严诛无赦，臣下振恐，不知所错，则人反其故。不，则法数日衰而国失固。

亡主：不通人情以质疑，故臣下无信。尽自治其事则事多，多则昏，昏则缓急俱植。不，则余力自失，见所不善而罚。故一人之治乱在其心，一国之存亡在其主。天下得失，道一人出。主好本则民好垦草莱，主好货则人贾市，主好宫室则工匠巧，主好文采则女工靡。夫楚王好小腰而美人省食，吴王好剑而国土轻死。死与不食者，天下之所共恶也，然而为之者何也？从主之所欲也。而况愉乐音声之化乎？夫男不田，女不缁，工技力于无用，而欲土地之毛，仓库满实，不可得也。土地不毛则人不足，人不足则逆气生，逆气生则令不行。然强敌发而起，虽善者不能存。何以效其然也？曰：昔者纣是也。诛贤忠，近谗贼之士而贵妇人，好杀而不勇，好富而忘贫。驰猎无穷，鼓乐无厌，瑶台玉圃不足处，驰车千驷不足乘，材女乐三千人，钟石丝竹之音不绝。百姓罢乏，君子无死，卒莫有人，人有反心，遇周武王，遂为周氏之禽。此营于物而失其情者也，愉于淫乐而忘后患者也。故设用无度国家踣，举事不时，必受其菑。夫仓库非虚空也，商宦非虚坏也，法令非虚乱也，国家非虚亡也。彼时有春秋，岁有赈凶，政有急缓。政有急缓故物有轻重，岁有赈凶故民不羨不足，时有春秋故谷有贵贱。而上不调淫，故游商得以什佰其本也。百姓之不田，贫富之不訾，皆用此作。城郭不守，兵士不用，皆道此始。夫亡国踣家者，非无壤土也，其所事者，非其功也。夫凶岁雷旱，非无雨露也，其燥湿非其时也。乱世烦政，非无法令也，其所诛赏者非其人也。暴主迷君，非无心腹也，其所取舍非其术也。故明主有六务四禁。六务者何也？一曰节用，二曰贤佐，三曰法度，四曰必诛，五曰天时，六曰地宜。四禁者何也？春无杀伐，无割大陵，倮大衍，伐大木，斩大山，行大火，诛大

臣，收谷赋。夏无遏水达名川，塞大谷，动土功，射鸟兽。秋毋赦过、释罪、缓刑。冬无赋爵赏禄，伤伐五藏。故春政不禁则百长不生，夏政不禁则五谷不成，秋政不禁则奸邪不胜，冬政不禁则地气不藏。四者俱犯，则阴阳不和，风雨不时，大水漂州流邑，大风飘屋折树，暴火焚地焦草；天冬雷，地冬霆，草木夏落而秋荣；蛰虫不藏，宜死者生，宜蛰者鸣；苴多蝼蛄，山多虫蚊；六畜不蕃，民多夭死；国贫法乱，逆气下生。故曰：台榭相望者，亡国之庑也；驰车充国者，追寇之马也，羽剑珠饰者，斩生之斧也；文采纂组者，燔功之窑也。明王知其然，故远而不近也。能去此取彼，则人主道备矣。夫法者所以兴功惧暴也，律者所以定分止争也，令者所以令人知事也。法律政令者，吏民规矩绳墨也。夫矩不正，不可以求方；绳不信，不可以求直。法令者，君臣之所共立也；权势者，人主之所独守也。故人主失守则危，臣吏失守则乱。罪决于吏则治，权断于主则威，民信其法则亲。是故明王审法慎权，下上有分。夫凡私之所起，必生于主。夫上好本则端正之士在前；上好利则毁誉之士在侧；上多喜善赏，不随其功，则士不为用；数出重法，而不克其罪，则好不为止。明王知其然，故见必然之政，立必胜之罚。故民知所必就，而知所必去，推则往，召则来，如坠重于高，如渎水于地。故法不烦而吏不劳，民无犯禁，故有、百姓无怨于上矣。

法臣：法断名决，无诽谤。故君法则主位安，臣法则货赂止而民无奸。呜呼美哉，名断言泽。

饰臣：克亲贵以为名，恬爵禄以为高。好名则无实，为高则不御。《故记》曰：“无实则无势，失辔则马焉制？”

侵臣：事小察以折法令，好交友而行私请。故私道行则法度侵，刑法繁则奸不禁。主严诛则失民心。

谄臣：多造钟鼓，众饰妇女以愖上。故上愖则四邻不计，而司声直禄。是以谄臣贵而法臣贱，比之谓微孤。

愚臣：深罪厚罚以为行，重赋敛、多兑道以为上，使身见憎而主受其谤。《故记》称之曰：“愚忠谗贼”，此之谓也。

奸臣：痛言人情以惊主，开罪党以为讎除。为讎除则罪不辜，罪不辜则与讎居。故善言可恶以自信，而主失亲。

乱臣：自为辞功禄，明为下请厚赏。居为非母，动为善栋。以非买名，以是伤上，而众人不知。此之谓微攻。

## 大意

本篇开头列举了七种类型的君主，说明只有能依据事理和国情制定法律并赏罚坚决的君主才能治理好国家，滥施恩惠、侵害法度、错庸暴虐、职权不分的君主都会招致亡国。后面列举了七种类型的臣子，说明只有使臣子们遵守法度、忠于职守才能保持国家安定。中间插入了一段关于一般为君之道

以及法制、经济、阴阳时令等问题的阐述，也体现了“明于法、慎于权，使上下各安本分”的治国思想。

### 禁藏第五十三

禁藏于胸胁之内，而祸避于万里之外。能以此制彼者，唯能以己知人者也。夫冬日之不滥，非爱冰也，夏日之不炆，非爱火也。为不适于身便于体也。夫明王不美宫室，非喜小也；不听钟鼓，非恶乐也。为其伤于本事，而妨于教也。故先慎于己而后彼，官亦慎内而后外，民亦务本而去末。

居民于其所乐，事之于其所利，赏之于其所善，罚之于其所恶，信之于其所余财，功之于其所无诛。于下无诛者，必诛者也；有诛者，不必诛者也。以有刑至无刑者，其法易而民全；以无刑至有刑者，其刑烦而奸多。夫先易者后难，先难而后易，万物尽然。明王知其然，故必诛而不赦，必赏而不迁者，非喜予而乐其杀也，所以为人致利除害也。于以养老长弱，完活万民，莫明焉。

夫不法法则治。法者天下之仪也，所以决疑而明是非也，百姓所县命也。故明王慎之，不为亲戚故贵易其法，吏不敢以长官威严危其命，民不以珠玉重宝犯其禁。故主上视法严于亲戚，吏之举令敬于师长，民之承教重于神宝。故法立而不用，刑设而不行也。夫施功而不钧，位虽高为用者少；赦罪而不一，德虽厚不誉者多；举事而不时，力虽尽其功不成；断刑而不当，斩虽多其暴不禁。夫公之所加，罪虽重下无怨气；私之所加，赏虽多士不为欢。行法不道，众民不能顺；举措不当，众民不能成；不攻不备，当命为愚人。

故圣人之制事也，能节宫室、适车舆以实藏，则国必富、位必尊；能适衣服、去玩好以奉本，而用必贍、身必安矣；能移无益之事、无补之费，通币行礼，而党必多、交必亲矣。夫众人者，多营于物，而苦其力、劳其心，故困而不贍，大者以失其国，小者以危其身。凡人之情：得所欲则乐，逢所恶则忧，此贵贱之所同有也。近之不能勿欲，远之不能勿忘，人情皆然。而好恶不同，各行所欲，而安危异焉，然后贤不肖之形见也。夫物有多寡，而情不能等；事有成败，而意不能同；行有进退，而力不能两也。故立身于中，养有节：宫室足以适寒温，饮食足以和血气，衣服足以适寒温，礼仪足以别贵贱，游虞足以发欢欣，棺槨足以朽骨，衣衾足以朽肉，坟墓足以道记。不作无补之功，不为无益之事，故意定而不营气情。气情不营则耳目谷、衣食足；耳目谷、衣食足，则侵争不生，怨怒无有，上下相亲，兵刃不用矣。故适身行义，俭约恭敬，其唯无福，祸亦不来矣；骄傲侈泰，离度绝理，其唯无祸，福亦不至矣。是故君子上观绝理者以自恐也，下观不及者以自隐也。故曰：誉不虚出，而患不独生，福不择家，祸不索人，此之谓也。能以所闻瞻察，则事必明矣。

故凡治乱之情，皆道上始。故善者围之以害，牵之以利。能利害者，财多而过寡矣。夫凡人之情，见利莫能勿就，见害莫能勿避。其商人通贾，倍道兼行，夜以续日，千里而不远者，利在前也。渔人之入海，海深万仞，就波逆流乘危百里宿夜不出者，利在水也。故利之所在，是千仞之山无所不上，

深渊之下，无所不入焉。故善者执利之在，而民自美安；不推而往，不引而来，不烦不扰，而民自富。如鸟之覆卵，无形无声，而唯见其成。

夫为国之本，得天之时而为经，得人心之心而为纪，法令为维纲，吏为网罟，什伍以为行列，赏诛为文武，缮农具当器械，耕农当攻战，推引铧耨以当剑戟，被蓑以当铠襦，蒞笠以当盾櫓。故耕器具则战器备，农事习则功战巧矣。当春三月，菽室煖造，钻燧易火，抒井易水，所以去兹毒也。举春祭，塞久禱，以鱼为牲，以麩为酒，相召，所以属亲戚也。毋杀畜生，毋拊卵，毋伐木，毋天英，毋拊竿，所以息百长也。赐鰥寡，振孤独，贷无种，与无赋，所以劝弱民。发五正，赦薄罪，出拘民，解仇讎，所以建时功施生谷也。夏赏五德，满爵禄，迁官位，礼孝弟，复贤力，所以劝功也。秋行五刑，诛大罪，所以禁淫邪，止盗贼。冬收五藏，万物，所以内作民也。四时事备，而民功百倍矣。故春仁、夏忠、秋急、冬闭，顺天之时，约地之宜，忠人之和，故风雨时，五谷实，草木美多，六畜蕃息，国富兵强，民材而令行，内无烦扰之政，外无强敌之患也。

夫动静顺然后和也，不失其时然后富，不失其法然后治。故国不虚富，民不虚治。不治而昌，不乱而亡者，自古至今未尝有也。故国多私勇者其兵弱，吏多私智者其法乱，民多私利者其国贫。故德莫若博厚，使民死之；赏罚莫若成必，使民信之。

夫善牧民者，非以城郭也，辅之以什，司之以伍。伍无非其人，人无非其里，里无非其家。故奔亡者无所匿，迁徙者无所容，不求而约，不召而来。故民无流亡之意，吏无备追之忧。故主政可往于民，民心可系于主。夫法之制民也，犹陶之于埴，冶之于舍也。故审利害之所以，民之去就，如火之于燥湿，水之于高下。夫民之所生，衣与食也；食之所生，水与土也。所以富民有要，食民有率，率三十亩而足于卒岁。岁兼美恶，亩取一石，则人有三十石；果蔬素食当十石，糠粃六畜当十石，则人有五十石，布帛麻丝，旁人奇利，未在其中也。故国有余藏，民有余食。夫辍钩者所以定多寡也，权衡者所以视重轻也，户籍田结者所以知贫富之不訾也。故善者必先知其田，乃知其人，田备然后民可足也。

凡有天下者，以情伐者帝，以事伐者王，以政伐者霸。而谋功者五。一曰：视其所爱，以分其威，一人两心，其内必衰也。臣不用，其国可危。二曰：视其阴所憎，厚其货赂，得情可深。身内情外，其国可知。三曰：听其淫乐，以广其心。遗以竽瑟美人，以塞其内；遗以谄臣文马，以蔽其外。以内蔽塞，可以成败。四曰：必深亲之，如与之同生。阴内辩士，使图其计；内勇士，使高其气。内人他国，使背其约、绝其使、拂其意，是必互斗。两国相敌，必承其弊。五曰：深察其谋，谨其忠臣，睥其所使，令内不信，使有离意。离意不能合，必内自贼。忠臣已死，故政可夺。此五者谋功之道也。

大意

本篇主要论述君主应如何克制私欲以避免灾祸、治好国家的问题。强调必须以“禁”防“祸”，即只有体会到自身苦乐才能理解他人苦乐。法律必须公正，要依公法行事。这样，即使刑罚很重，人民也无怨气。如果按私意行事，那么赏赐再多也鼓舞不了人心。治理百姓，要做到“予民以利，约民以法”，主张得人心者取天下。

## 入国第五十四

入国四旬，五行九惠之教。一曰，老老；二曰，慈幼；三曰，恤孤；四曰，养疾；五曰，合独；六曰，问病；七曰，通穷；八曰，振困；九曰，接绝。

所谓老老者，凡国、都皆有掌老，年七十以上，一子无征，三月有馈肉；八十以上，二子无征，月有馈肉；九十以上，尽家无征，日有酒肉。死，上共棺椁。劝子弟：精膳食，问所欲，求所嗜。此之谓老老。

所谓慈幼者，凡国、都皆有掌幼，士民有子，子有幼弱不胜养为累者，有三幼者无妇征，四幼者尽家无征，五幼又予之葆，受二人之食，能事而后止。此之谓慈幼。

所谓恤孤者，凡国、都皆有掌孤，士民死，子孤幼，无父母所养，不能自生者，属之其乡党、知识、故人。养一孤者一子无征，养二孤者二子无征，养三孤者尽家无征。掌孤数地问之，必知其食饮饥寒身之膸胜而哀怜之。此之谓恤孤。

所谓养疾者，凡国、都皆有掌养疾，聋、盲、暗、哑、跛躄、偏枯、握递，不耐自生者，上收而养之疾官，而衣食之。殊身而后止。此之谓养疾。

所谓合独者，凡国、都皆有掌媒，丈夫无妻曰鰥，妇人无夫曰寡，取鰥寡而合和之，予田宅而家室之，三所然后事之。此之谓合独。

所谓问病者，凡国、都皆有掌病，士民有病者，掌病以上令问之，九十以上，日一问；八十以上，二日一问；七十以上，三日一问；众庶五日一问。疾甚者，以告上，身问之。掌病行于国中，以问病为事。此之谓问病。

所谓通穷者，凡国、都皆有掌穷，若有穷夫妇无居处，穷宾客绝粮食，居其乡党以闻者有赏，不以闻者有罚。此之谓通穷。

所谓振困者，岁凶，庸人訾厉，多死丧；弛刑罚，赦有罪，散仓粟以食之。此之谓振困。

所谓接绝者，士民死上事、死战事，使其知识、故人受资于上而祠之。此之谓接绝也。

### 大意

本篇主要论述赡养老人、培育幼儿、抚恤孤儿、供养残疾、照顾鳏寡、慰问病人、救助贫穷、赈济灾难、安抚“烈士”等九项惠民政策及其具体办法。



## 九守第五十五

安徐而静，柔节先定，虚心平意以待须。

### 右主位

目贵明，耳贵聪，心贵智。以天下之目视则无不见也，以天下之耳听则无不闻也，以天下之心虑则无不知也。辐凑并进，则明不塞矣。

### 右主明

听之术，曰：勿望而距，勿望而许。许之则失守，距之则闭塞。高山，仰之不可极也；深渊，度之不可测也。神明之德，正静其极也。

### 右主听

用赏者贵诚，用刑者贵必。刑赏信必于耳目之所见，则其所不见，莫不化矣。诚，畅乎天地，通于神明，况奸伪也？

### 右主赏

一曰天之，二曰地之，三曰人之。四方上下，左右前后，荧惑之处安在？

### 右主问

心不为九窍，九窍治；君不为五官，五官治。为善者，君予之赏；为非者，君予之罚。君因其所以来，因而予之，则不劳矣。圣人因之，故能掌之。因之循理，故能长久。

### 右主因

人主不可不周，人主不周则群臣下乱。寂乎其无端也。外内不通，安知所怨？关闭不开，善否无原。

### 右主周

一曰长目，二曰飞耳，三曰树明。明知千里之外，隐微之中，曰动奸。奸动则变更矣。

## 右主参

循名而督实，按实而定名。名实相生，反相为情。名实当则治，不当则乱。名生于实，实生于德，德生于理，理生于智，智生于当。

## 右督名

## 大意

本篇列举君主所应遵守的九项原则：沉着镇定、平和虚心；亲闻多见，不受蒙蔽；善听意见而不轻易决断；行赏信实，外罚坚决；多问多学，克服未知；掌握奖惩原则，明确职责划分，放手让臣属行使其职权；注意保密，杜绝谣言；明察千里，警惕奸恶；考察实际，注意名副其实。

## 桓公问第五十六

齐桓公问管子曰：“吾念有而勿失，得而勿亡，为之有道乎？”对曰：“勿创勿作，时至而随。随以私好恶害公正，察民所恶，以自为戒。黄帝立明台之议者，上观于贤也；尧有衢室之问者，下听于人也；舜有告善之旌，而主不蔽也；禹立谏鼓于朝，而备讯也；汤有总街之庭，以观人诽也；武王有灵台之复，而贤者进也。此古圣帝明王所以有而勿失，得而勿亡者也。”桓公曰：“吾欲效而为之，其名云何？”对曰：“名曰喷室之议。曰：法简而易行，刑审而不犯，事约而易从，求寡而易足。人有非上之所过，谓之正士，内于喷室之议。有司执事者咸以厥事奉职，而不忘焉。此喷室之事也，请以东郭牙为之。此人能以正事争于君前者也。”桓公曰：“善。”

### 大意

本篇记述齐桓公与管仲的一段问答。桓公问管仲如何保持长治久安，管仲认为应当使法令公正，了解人民疾苦，倾听下面的意见。并建议实行“喷室”咨议制度，让百姓来监督国政。

## 度地第五十七

昔者，桓公问管仲曰：“寡人请问度地形而为国者，其何如而可？”管仲对曰：“夷吾之所闻，能为霸王者，盖天下圣人也。故圣人之处国者，必于不倾之地，而择地形之肥饶者。乡山，左右经水若泽。内为落渠之写，因大川而注焉。乃以其天材、地之所生，利养其人，以育六畜。天下之人，皆为其德而惠其义。乃别制断之，不满州者谓之术，不满术者谓之里。故百家为里，里十为术，术十为州，州十为都，都十为霸国。不如霸国者，国也。以奉天子，天子有万诸侯也，其中有公侯伯子男焉。天子中而处，此谓因天之材，归地之利。内为之城，城外为之郭，郭外为之土闾：地高则沟之，下则堤之。命之曰金城。树以荆棘，上相稽著者，所以为固也。岁修增而毋已，时修增而毋已。福及孙子，此谓人命万世无穷之利，人君之葆守也。臣服之以尽忠于君，君体有之以临天下，故能为天下之民先也。此宰之任，则臣之义也。故善为国者，必先除其五害，人乃终身无患害而孝慈焉。”

桓公曰：“愿闻五害之说。”管仲对曰：“水，一害也；旱，一害也；风雾雹霜，一害也；厉，一害也；虫，一害也。此谓五害。五害之属，水最为大。五害已除，人乃可治。”桓公曰：“愿闻水害。”管仲对曰：“水有大小，又有远近。水之出于山，而流入于海者，命曰经水；水别于他水，入于大水及海者，命曰枝水；山之沟，一有水一毋水者，命曰谷水；水之出于地，流于大水及海者，命曰川水；出地而不流者，命曰渊水。此五水者，因其利而往之可也，因而扼之可也，而不久常有危殆矣。”桓公曰：“水可扼而使东西南北及高乎？”管仲对曰：“可。夫水之性，以高走下则疾，至于漂石；而下向高，即留而不行。故高其上，领瓴之，尺有十分之三，里满四十九者，水可走也。乃迂其道而远之，以势行之。水之性，行至曲必留退，满则后推前，地下则平行，地高即控，杜曲则毁。杜曲激则跃。跃则倚，倚则环，环则中，中则涵，涵则塞，塞则移，移则控，控则水妄行；水妄行则伤人，伤人则困，困则轻法，轻法则难治，难治则不孝，不孝则不臣矣。故五害之属，伤杀之类，祸福同矣。知备此五者，人君天地矣。”

桓公曰：“请问备五害之道？”管子对曰：“除五害，以水为始。请为置水官，令习水者为吏：大夫、大夫佐各一人，率部校长、官佐各财足。乃取水官左右各一人，使为都匠水工。令之行水道、城郭、堤川、沟地、官府、寺舍及州中，当缮治者，给卒财足。令曰：常以秋岁末之时，阅其民，案家人比地，定什伍口数，别男女大小。其不为用者辄免之，有锢病不可作者疾之，可省作者半事之。并行以定甲士，当被兵之数，上其都。都以临下，视有余不足之处。辄下水官。水官亦以甲士当被兵之数，与三老、里有司、伍长行里，因父母案行。阅具备水之器，以冬无事之时。笼、缶、板、筑，各什六，土车什一，雨伞什二。食器两具，人有之。锢藏里中，以给丧器。后常令水官吏与都匠，因三老、里有司、伍长案行之。常以朔日始，出具阅之，

取完坚，补弊久，去苦恶，常以冬少事之时，令甲士次更以益薪，积之水旁。州大夫将之，唯毋后时。其积薪也，以事之已；其作土也，以事未起。天地和调，日有长久。以此观之，其利百倍。故常以毋事具器，有事用之，水常可制，而使勿败。此谓素有备而预具者也。”

桓公曰：“当何时作之？”管子曰：“春三月，天地乾燥，水纠列之时也。山川涸落，天气下，地气上，万物交通。故事已，新事未起，草木黄生可食。寒暑调，日夜分，分之后，夜日益短，昼日益长。利以作土功之事，土乃益刚。令甲士作堤大水之旁，大其下，小其上，随水而行，地有不生草者，必为之囊。大者为之堤，小者为之防。夹水四周，禾稼不伤。岁埤增之，树以荆棘，以固其地，杂之以柏杨，以备决水。民得其饶，是谓流膏。令下贫守之，往往而为界，可以毋败。当夏三月，天地气壮，大暑至，万物荣华，利以疾杀草，使令不欲扰，命曰不长。不利作土功之事，放农焉，利皆耗十分之五，土功不成。当秋三月，山川百泉踊，降雨下，山水出，海路距，雨露属，天地湊泊。利以疾作，收敛毋留。一日把，百日铺。民毋男女，皆行于野。不利作土功之事，濡湿日生，土弱难成。利耗十分之六，土工之事亦不立。当冬三月，天地闭藏，暴雨止，大寒起，万物实熟。利以填塞空鄙，缮边城，涂郭术，平度量，正权衡，虚牢狱，实仓，君修乐，与神明相望。凡一年之事毕矣，举有功，赏贤，罚有罪，迁有司之吏而第之。不利作土工之事，利耗十分之七，土刚不立。昼日益短，而夜日益长，利以作室，不利以作堂。四时以得，四害皆服。”

桓公曰：“寡人悖，不知四害之服奈何？”管仲对曰：“冬作土功，发地藏，则夏多暴雨，秋霖不止。春不收枯骨朽脊，伐枯木而去之，则夏旱至矣。夏有大露原烟，噎下百草，人采食之伤人。人多疾病而不止，民乃恐殆。君令五官之吏，与三老、里有司、五长行里顺之，令之家起火为温，其田及宫中皆盖井，毋令毒下及食器，将饮伤人。有下虫伤禾稼。凡天灾害之下也，君子谨避之，故不八九死也。大寒、大暑、大风、大雨，其至不时者，此谓四刑。或遇以死，或遇以生，君子避之，是亦伤人。故吏者所以教顺也，三老、里有司、伍长者，所以为率也。五者已具，民无愿者，愿其毕也。故常以冬日顺三老、里有司、伍长，以冬赏罚，使各应其赏而服其罚。五者不可害，则君之法不犯矣。此示民而易见，故民不比也。”

桓公曰：“凡一年之中十二月，作土功，有时则为之，非其时而败，将何以待之？”管仲对曰：“常令水官之吏，冬时行堤防，可治者章而上之都。都以春少事作之。已作之后，常案行。堤有毁作，大雨，各葆其所，可治者趣治，以徒隶给。大雨，堤防可衣者衣之。冲水，可据者据之。终岁以毋败为效。此谓备之常时，祸何从来？所以然者，浊水蒙壤，自塞而行者，江河之谓也。岁高其堤，所以不没也。春冬取土于中，秋夏取土于外，浊水入之不能为败。”桓公曰：“善。仲父之语寡人毕矣，然则寡人何事乎哉？亟为寡人教侧臣。”

## 大意

本篇除开头讲修建城市的问题外，其余都是论述防治水害的问题。管仲认为：水、旱、霜、疫、虫五害之中以水害为重，治理水害应防患于未然。应常设治水官，定期视察河渠堤坝，在不妨农时的前提下，发动百姓兴修水利设施。治国者要安排好四季的事情，有效防备灾害的发生。

## 地员第五十八

夫管仲之匡天下也，其施七尺。

洹田息徒，五种无不宜。其立后而垂实，其木宜櫟、苍与杜、松，其草宜楚棘。见是土也，命之曰五施，五七三十五尺而至于泉。呼音中角。其水仓，其民强。

赤垆，历强肥，五种无不宜。其麻白，其布黄，其草宜白茅与藿，其木宜赤棠。见是土也，命之曰四施，四七二十八尺而至于泉。呼音中商。其水白而甘，其民寿。

黄唐，无宜也，唯宜黍稷也。宜县泽。行墙落，地润数毁，难以立邑置墙。其草宜术与茅，其木宜櫟、扰、桑。见是土也，命之曰三施，三七二十一尺至于泉。呼音中宫。其泉黄而糗，流徙。

斥埴，宜大蒜与麦。其草宜蕘、藿，其木宜杞。见是土也，命之曰再施，二七一十四尺而至于泉。呼音中羽。其泉咸，水流徙。

黑埴，宜稻麦。其草宜苹、蓍，其木宜白棠。见是土也，命之曰一施，七尺而至于泉。呼音中徵。其水黑而苦。

凡听徵，如负猪豕觉而骇。凡听羽，如鸣马在野。凡听宫，如牛鸣窞中。凡听商，如离群羊。凡听角，如雉登木以鸣，音疾以清。凡将起五音凡首，先主一而三之，四开以合九九，以是生黄钟小素之首，以成宫。三分而益之以一，为百有八，为徵。不无有三分而去其乘，适足，以是生商。有三分，而复于其所，以是成羽。有三分，去其乘，适足，以是成角。

墳延者，六施，六七四十二尺而至于泉。陕之旁，七施，七七四十九尺而至于泉，阨陝八施，七八五十六尺而至于泉。杜陵九施，七九六十三尺而至于泉。延陵十施，七十尺而至于泉。环陵十一施，七十七尺而至于泉。蔓山十二施，八十四尺而至于泉。付山十三施，九十一尺而至于泉。付山白徒十四施，九十八尺而至于泉。中陵十五施，百五尺而至于泉。青山十六施，百一十二尺而至于泉，青龙之所居，庚泥不可得泉。赤壤礧山十七施，百一十九尺而至于泉，其下清商，不可得泉。山白壤十八施，百二十六尺而至于泉，其下骈石，不可得泉。陡山十九施，百三十三尺而至于泉，其下有灰壤，不可得泉。高陵土山二十施，百四十尺而至于泉。山之上，命之曰悬泉，其地不干，其草如茅与走，其木乃櫟，凿之二尺，乃至于泉。山之上，命曰复吕，其草鱼肠与菰，其土乃柳，凿之三尺而至于泉。山之上，命之曰泉英，其草蕲、白昌，其木乃杨，凿之五尺而至于泉。山之侧，其草兢与藿，其木乃格，凿之二七十四尺而至于泉。山之侧，其草藿与菱，其木乃区榆，凿之三七二十一尺而至于泉。

凡草土之道，各有谷造。或高或下，各有草土。叶下于菱，菱下于莞，莞下于蒲，蒲下于芑，芑下于藿，藿下于菱，菱下于萑，萑下于萧，萧下于薜，薜下于萑，萑下于茅。凡彼草物，有十二衰，各有所归。

九州之土，为九十物。每土有常，而物有次。

群土之长，是唯五粟。五粟之物，或赤或青或白或黑或黄。五粟五章。五粟之状，淖而不韧，刚而不毅，不泞车轮，不污手足。其种，大重细重，白茎白秀，无不宜也。五粟之土，若在陵在山，在隕在衍，其阴其阳，尽宜桐柞，莫不秀长。其榆其柳，其廩其桑，其柘其栎，其槐其杨，群木蕃滋，数大条直以长。其泽则多鱼，牧则宜牛羊。其地其樊，俱宜竹、箭、藻、龟、檣、檀。五臭生之：薜荔、白芷、麝茛、椒、连。五臭所校，寡疾难老，士女皆好，其民工巧。其泉黄白，其人夷姤。五粟之土，干而不格，湛而不泽，无高下，葆泽以处。是谓粟土。

粟土之次，曰五沃。五沃之物，或赤或青或黄或白或黑。五沃五物，各有异则。五沃之状，剽恣囊土，虫易全处，恣剽不白，下乃以泽。其种，大苗细苗，触茎黑秀箭长。五沃之土，若在丘在山，在陵在冈，若在隕，陵之阳，其左其右，宜彼群木，桐、柞、扶、檣，及彼白梓。其梅其杏，其桃其李，其秀生茎起。其棘其棠，其槐其杨，其榆其桑，其杞其枋，群木数大，条直以长。其阴则生之楂藜，其阳安树之五麻，若高若下，不择畴所。其麻大者，如箭如苇，大长以美；其细者，如藿如蒸，欲有与名。大者不类，小者则治，揣而藏之，若众练丝。五臭畴生，莲、舆、麝茛，藁本、白芷。其泽则多鱼，牧则宜牛羊。其泉白青，其人坚劲；寡有疥骚，终无醒。五沃之土，而面不斥，湛而不泽，无高下，葆泽以处。是谓沃土。

沃土之次，曰五位。五位之物，五色杂英，各有异章。五位之状，不塌不灰，青恣以落。及其种，大苇无细苇无，触茎白秀。五位之土，若在冈在陵，在隕在衍，在丘在山，皆宜竹、箭、藻、龟、檣、檀。其山之浅，有茏与介。群木安逐，条长数大：其桑其松，其杞其茸，檀木、胥、容、榆、桃、柳、楝。群药安生，薑与桔梗，小辛、大蒙。其山之泉，多桔、符、榆；其山之末，有箭与苑；其山之旁，有彼黄，及彼白昌，山藜苇芒。群药安聚，以圉民殃。其林其漉，其槐其楝，其柞其谷，群木安逐，鸟兽安族。既有麋鹿，又且多鹿。其泉青黑，其人轻直，省事少食。无高下，葆泽以处。是谓位土。

位土之次，曰五隐。五隐之状，黑土黑落，青恣以肥，芬然若灰。其种，櫛葛，触茎黄秀恣目，其叶若苑。以蕃殖果木，不若三土以十分之二，是谓隐土。

隐土之次，曰五壤。五壤之状，芬然若泽、若屯土。其种，大水肠、细水肠，触茎黄秀以慈。忍水旱，无不宜也。蕃殖果木，不若三土以十分之二，是谓壤土。

壤土之次，曰五浮。五浮之状，捍然如米。以葆泽，不离不坼。其种，忍。忍叶如藿叶，以长狐茸。黄茎黑茎里秀，其粟大，无不宜也。蕃殖果木，不如三土以十分之二。

凡上土三十物，种十二物。



中土曰五恧。五恧之状，廩焉如璫，润湿以处。其种，大稷细稷，赭茎黄秀以慈。忍水旱，细粟如麻。蓄殖果木，不若三土以十分之三。

恧土之次，曰五。五之状，强力刚坚。其种，大邯邺细邯邺，茎叶如扶櫛，其粟大。蓄殖果木，不若三土以十分之三。

土之次，曰五璫。五璫之状，芬焉若糠以肥。其种，大荔、细荔，青茎黄秀。蓄殖果木，不若三十以十分之三。

璫土之次，曰五剽。五剽之状，华然如芬以脆。其种，大秬、细秬，黑茎青秀。蓄殖果木，不若三土以十分之四。

剽土之次，曰五沙。五沙之状，粟焉如屑尘厉。其种，大萁、细萁，白茎青秀以蔓。蓄殖果木，不如三土以十分之四。

沙土之次，曰五塌。五塌之状，累然如仆累，不忍水旱。其种大穆杞、细穆杞，里茎黑秀。蓄殖果木，不若三土以十分之四。

凡中土三十物，种十二物。

下土曰五犹。五犹之状如粪。其种大华、细华，白茎黑秀。蓄殖果木，不如三土以十分之五。

犹土之次，曰五壮。五壮之状如鼠肝。其种，青梁，黑茎黑秀。蓄殖果木，不如三土以十分之五。

壮土之次，曰五殖。五殖之状，甚泽以疏，离坼以臞瘠。其种，雁膳黑实，朱跗黄实。蓄殖果木，不如三土以十分之六。

殖土之次，曰五穀。五穀之状萎萎然，不忍水旱。其种，大菽、细菽，多白实。蓄殖果木，不如三土以十分之六。

穀土之次，曰“五烏”。五烏之状，坚而不脆。其种，陵稻：黑鹅、马夫。蓄殖果木，不如三土以十分之七。

烏土之次，曰五桀，五桀之状，甚咸以苦，其物为下。其种，白稻长狭。蓄殖果木，不如三土以十分之七。

凡下土三十物，其种十二物。

凡土物九十，其种三十六。

## 大意

本篇详尽叙述了各种土壤的特性及其适宜生长的植物，说明物产与土地的关系，具有丰富的土壤学、植物学知识。

## 弟子职第五十九

先生施教，弟子是则，温恭自虚，所受是极。见善从之，闻义则服。温柔孝悌，毋骄恃力。志毋虚邪，行必正直。游居有常，必就有德。颜色整齐，中心必式。夙兴夜寐，衣带必饰；朝益暮习，小心翼翼。一此不解，是谓学则。

少者之事，夜寐早作。既拚盥漱，执事有恪。摄衣共盥，先生乃作。沃盥彻盥，汎拚正席，先生乃坐。出入恭敬，如见宾客。危坐乡师，颜色毋怍。

受业之纪，必由长始；一周则然，其余则否。始诵必作，其次则己，凡言与行，思中以为纪，古之将兴者，必由此始。后至就席，狭坐则起。若有宾客，弟子骏作。对客无让，应且遂行，趋进受命。所求虽不在，必以反命。反坐复业。若有所疑，奉手问之。师出皆起。

至于食时，先生将食，弟子饌饌。摄衽盥漱，跪坐而饌。置酱错食，陈膳毋悖。凡置彼食：鸟兽鱼鳖，必先菜羹。羹馘中别，馘在酱前，其设要方。饭是为卒，左酒右浆。告具而退，奉手而立。三饭二斗，左执虚豆，右执挟匕，周还而贰，唯欸之视。同欸以齿，周则有始，柄尺不跪，是谓贰纪。先生已食，弟子乃彻。趋走进漱，拚前敛祭。

先生有命，弟子乃食，以齿相要，坐必尽席。饭必奉，羹不以手。亦有据膝，毋有隐肘。既食乃饱，循咄覆手。振衽扫席，已食者作，抠衣而降。旋而乡席，各彻其餽，如于宾客。既彻并器，乃还而立。

凡拚之道：实水于盘，攘臂袂及时，堂上则播洒，室中握手。执箕膺揲，厥中有帚。入户而立，其仪不忒。执帚下箕，倚于户侧。凡拚之纪，必由奥始。俯仰磐折，拚毋有彻。拚前而退，聚于户内。坐板排之，以叶适己。实帚于箕。先生若作，乃兴而辞。坐执而立，遂出弃之。既拚反立，是协是稽。

暮食复礼。昏将举火，执烛隅坐。错总之法，横于坐所。栻之远近，乃承厥火，居句如矩。蒸间容蒸，然者处下，奉碗以为绪。右手执烛，左手正栻。有墮代烛，交坐毋倍尊者。乃取厥栻，遂出是去。

先生将息，弟子皆起。敬奉枕席，问所何趾；俶衽则请，有常则否。

先生既息，各就其友。相切相磋，各长其仪。

周则复始，是谓弟子之纪。

### 大意

本篇详列弟子（学子）入学、受业、侍奉老师等各项规则和纪律，还包括仪容举止、洗漱饮食、洒扫、休息等各种繁琐的礼仪规矩。

## 形势解第六十四

山者，物之高者也。惠者，主之高行也。慈者，父母之高行也。忠者，臣之高行也。孝者，子妇之高行也。故山高而不崩则祈羊至，主惠而不解则民奉养，父母慈而不解则子妇顺，臣下忠而不解则爵禄至，子妇孝而不解则美名附。故节高而不解，则所欲得矣。解，则不得。故曰：“山高而不崩则祈羊至矣。”

渊者，众物之所生也，能深而不涸，则沈玉至。主者，人之所仰而生也，能宽裕纯厚而不苛伎，则民人附。父母者，子妇之所受教也，能慈仁教训而不失理，则子妇孝。臣下者，主之所用也，能尽力事上，则当于主。子妇者，亲之所以安也，能孝弟顺亲，则当于亲。故渊涸而无水则沈玉不至，主苛而无厚则万民不附，父母暴而无恩则子妇不亲，臣下堕而不忠则卑辱困穷，子妇不安亲则祸忧至。故渊不涸，则所欲者至。涸，则不至。故曰：“渊深而不涸则沈玉极。”

天，覆万物，制寒暑，行日月，次星辰，天之常也。治之以理，终而复始。主，牧万民，治天下，莅百官，主之常也。治之以法，终而复始。和子孙，属亲戚，父母之常也。治之以义，终而复始。敦敬忠信，臣下之常也。以事其主，终而复始。爱亲善养，思敬奉教，子妇之常也。以事其亲，终而复始。故天不失其常，则寒暑得其时，日月星辰得其序。主不失其常，则群臣得其义，百官守其事。父母不失其常，则子孙和顺，亲戚相欢。臣下不失其常，则事无过失，而官职政治。子妇不失其常，则长幼理而亲疏和。故用常者治，失常者乱。天未尝变，其所以治也。故曰：“天不变其常。”

地生养万物，地之则也。治安百姓，主之则也。教护家事，父母之则也。正谏死节，臣下之则也。尽力共养，子妇之则也。地不易其则，故万物生焉。主不易其则，故百姓安焉。父母不易其则，故家事辨焉。臣下不易其则，故主无过失。子妇不易其则，故亲养具备。故用“则”者安，不用“则”者危。地未尝易，其所以安也。故曰：“地不易其则。”

春者，阳气始上，故万物生。夏者，阳气毕上，故万物长。秋者，阴气始下，故万物收。冬者，阴气毕下，故万物藏。故春夏生长，秋冬收藏，四时之节也。赏赐刑罚，主之节也。四时未尝不生杀也，主未尝不赏罚也。故曰：“春秋冬夏不更其节也。”

天，覆万物而制之；地，载万物而养之；四时，生长万物而收藏之。古以至今，不更其道。故曰：“古今一也。”

蛟龙，水虫之神者也。乘于水则神立，失于水则神废。人主，天下之有威者也。得民则威立，失民则威废。蛟龙待得水而后立其神，人主待得民而后成其威。故曰：“蛟龙得水而神可立也。”

虎豹，兽之猛者也。居深林广泽之中则人畏其威而载之。人主，天下之有势者也。深居则人畏其势，故虎豹去其幽而近于人，则人得之而易其威。

人主去其门而迫于民，则民轻之而傲其势。故曰：“虎豹托幽而威可载也。”

风，漂物者也。风之所漂，不避贵贱美恶。雨，濡物者也。雨之所堕，不避大小强弱。风雨至公而无私，所行无常乡。人虽遇漂濡而莫之怨也。故曰：“风雨无乡而怨怒不及也。”

人主之所以令则行禁则止者，必令于民之所好而禁于民之所恶也。民之情莫不欲生而恶死，莫不欲利而恶害。故上令于生、利人，则令行；禁于杀、害人，则禁止。令之所以行者，必民乐其政也，而令乃行。故曰：“贵有以行令也。”

人主之所以使下尽力而亲上者，必为天下致利除害也。故德泽加于天下，惠施厚于万物，父子得以安，群生得以育，故万民欢尽其力而乐为上用。入则务本疾作以实仓廩，出则尽节死敌以安社稷，虽劳苦卑辱而不敢告也。此贱人之所以亡其卑也。故曰：“贱有以亡卑。”

起居时，饮食节，寒暑适，则身利而寿命益。起居不时，饮食不节，寒暑不适，则形体累而寿命损。人情而侈则贫，力而俭则富。夫物莫虚至，必有以也。故曰：“寿夭贫富无徙归也。”

法立而民乐之，令出而民衔之，法令之合于民心如符节之相得也，则主尊显。故曰：“衔令者君之尊也。”

人主出言，顺于理，合于民情，则民受其辞。民受其辞则名声章。故曰：“受辞者名之运也。”

明主之治天下也，静其民而不扰，佚其民而不劳。不扰则民自循；不劳则民自试。故曰：“上无事而民自试。”

人主立其度量，陈其分职，明其法式，以莅其民，而不以言先之，则民循正。所谓抱蜀者，祠器也。故曰：“抱蜀不言而庙堂既修。”

将将鸿鹄，貌之美者也。貌美，故民歌之。德义者，行之美者也。德义美，故民乐之。民之所歌乐者，美貌德义也，而明主鸿鹄有之。故曰：“鸿鹄将将，维民歌之。”

济济者，诚庄事断也；多士者，多长者也。周文王诚庄事断，故国治。其群臣明理以佐主，故主明。主明而国治，竟内被其利泽，殷民举首而望文王，愿为文王臣。故曰：“济济多士，殷民化之。”

纣之为主也，劳民力，夺民财，危民死，冤暴之令，加于百姓；僭毒之使，施于天下。故大臣不亲，小民疾怨，天下叛之而愿为文王臣者，纣自取之也。故曰：“纣之失也。”

无仪法程式，蜚摇而无所定，谓之蜚蓬之问。蜚蓬之问，明主不听也。无度之言，明主不许也。故曰：“蜚蓬之问，不在所宾。”

道行则君臣亲，父子安，诸生育。故明主之务，务在行道，不顾小物。燕爵，物之小者也。故曰：“燕爵之集，道行不顾。”

明主之动作得理义，号令顺民心，诛杀当其罪，赏赐当其功，故虽不用牺牲珪璧祷于鬼神，鬼神助之，天地与之，举事而有福。乱主之动作失义理，

号令逆民心，诛杀不当其罪，赏赐不当其功，故虽用牺牲珪璧禱于鬼神，鬼神不助，天地不与，举事而有祸。故曰：“牺牲珪璧不足以享鬼神。”

主之所以为功者，富强也。故国富兵强。则诸侯服其政，邻敌畏其威，虽不用宝币事诸侯，诸侯不敢犯也。主之所以为罪者，贫弱也。故国贫兵弱，战则不胜，守则不固，虽出名器重宝以事邻敌，不免于死亡之患。故曰：“主功有素，宝币奚为？”

羿，古之善射者也。调和其弓矢而坚守之。其操弓也，审其高下，有必中之道，故能多发而多中。明主，犹羿也。平和其法，审其废置而坚守之，有必治之道，故能多举而多当。道者，羿之所以必中也，主之所以必治也。射者，弓弦发矢也。故曰：“羿之道非射也。”

造父，善驭马者也。善视其马，节其饮食，度量马力，审其足走，故能取远道而马不罢。明主，犹造父也。善治其民，度量其力，审其技能，故立功而民不困伤。故术者，造父之所以取远道也，主之所以立功名也。驭者，操辔也。故曰：“造父之术非驭也。”

奚仲之为车器也，方圆曲直皆中规矩钩绳，故机旋相得，用之年利，成器坚固。明主，犹奚仲也。言辞动作，皆中术数，故众理相当，上下相亲。巧者，奚仲之所以为器也，主之所以为治也。斩削者，斤刀也。故曰：“奚仲之巧非斩削也。”

民，利之则来，害之则去。民之从利也，如水之走下，于四方无择也。故欲来民者，先起其利，虽不召而民自至。设其所恶。虽召之而民不来也。故曰：“召远者使无为焉。”

莅民如父母，则民亲爱之。道之纯厚，遇之有实，虽不言曰吾亲民，而民亲矣。莅民如仇讎，则民疏之。道之不厚，遇之无实，诈伪并起，是言曰吾亲民，民不亲也。故曰：“亲近者言无事焉。”

明主之使远者来而近者亲也，为之在心。所谓夜行者，心行也。能心行德，则天下莫能与之争矣。故曰：“唯夜行者独有之乎。”

为主而贼，为父母而暴，为臣下而不忠，为子妇而不孝，四者人之大失也。大失在身，虽有小善，不得为贤。所谓平原者，下泽也。虽有小封，不得为高。故曰：“平原之径奚有于高？”

为主而惠，为父母而慈，为臣下而忠，为子好而孝，四者人之高行也。高行在身，虽有小过，不为不肖。所谓大山者，山之高者也。虽有小隈，不以为深。故曰：“大山之隈，奚有于深？”

毁誉贤者之谓誉，推誉不肖之谓訾。誉之人得用，则人主之明蔽，而毁誉之言起。任之大事，则事不成而祸患至。故曰：“誉之人，勿与任大。”

明主之虑事也，为天下计者，谓之巨。巨则海内被其泽，泽布于天下，后世享其功久远而利愈多。故曰：“巨者可与远举。”

圣人择可言而后言，择可行而后行。偷得利而后有害，偷得乐而后有忧者，圣人不为也。故圣人择言必顾其累，择行必顾其忧，故曰：“顾忧者可

以致道。”

小人者，枉道而取容，适主意而偷说，循利而偷得。如此者，其得之虽速，祸患之至亦急。故圣人去而不用也。故曰：“其计也速而忧在近者，往而勿召也。”

举一而为天下长利者，谓之举长。举长则被其利者众，而德义之所见远。故曰：“举长者可远见也。”

天之裁大，故能兼覆万物；地之裁大，故能兼载万物；人主之裁大，故容物多而众人得比焉。故曰：“裁大者众之所比也。”

贵富尊显，民归乐之，人主莫不欲也。故欲民之怀乐己者，必服道德而勿厌也，而民怀乐之。故曰：“欲人之怀，定服而勿厌也。”

圣人之求事也，先论其理义，计其可否。故义则求之，不义则止。可则求之，不可则止。故其所得事者，常为身宝。小人之求事也，不论其理义，不计其可否。不义亦求之，不可亦求之。故其所得事者，未尝为赖也。故曰：“必得之事，不足赖也。”

圣人之诺已也，先论其理义，计其可否。义则诺，不义则已；可则诺，不可则已。故其诺未尝不信也。小人不义亦诺，不可亦诺，言而必诺。故其诺未必信也。故曰：“必诺之言，不足信也。”

谨于一家，则立于一家；谨于一乡，则立于一乡；谨于一国，则立于一国；谨于天下，则立于天下。是故其所谨者小，则其所立亦小；其所谨者大，则其所立亦大。故曰：“小谨者不大立。”

海不辞水，故能成其大；山不辞土石，故能成其高；明主不厌人，故能成其众；士不厌学，故能成其圣。饜者，多所恶也。谏者，所以安主也；食者，所以肥体也。主恶谏则不安，人饜食则不肥。故曰：“饜食者不肥体也。”

言而语道德忠信孝弟者，此言无弃者。天公平而无私，故美恶莫不覆；地公平而无私，故小大莫不载。无弃之言，公平而无私，故贤不肖莫不用。故无弃之言者，参伍于天地之无私也。故曰：“有无弃之言者，必参之于天地也。”

明主之官物也，任其所长，不任其所短，故事无不成而功无不立。乱主不知物之各有所长所短也，而责必备。夫虑事定物，辩明礼义，人之所长而螻蛄之所短也；缘高出险，螻蛄之所长而人之所短也。以螻蛄之所长责人，故其令废而责不塞。故曰：“坠岸三仞，人之所大难也，而螻蛄饮焉。”

明主之举事也，任圣人之虑，用众人之力，而不自与焉。故事成而福生。乱主自智也，而不因圣人之虑；矜奋自功，而不因众人之力；专用己，而不听正谏。故事败而祸生。故曰：“伐矜好专，举事之祸也。”

马者，所乘以行野也。故虽不行于野，其养食马也，未尝解情也。民者，所以守战也。故虽不守战，其治养民也，未尝解情也。故曰：“不行其野，不违其马。”

天生四时，地生万财，以养万物而无取焉。明主配天地者也。教民以时，

劝之以耕织，以厚民养，而不伐其功，不私其利。故曰：“能予而无取者，天地之配也。”

解情简慢，以之事主则不忠，以之事父母则不孝，以之起事则不成。故曰：“怠倦者不及也。”

以规矩为方圆则成，以尺寸量长短则得，以法数治民则安。故事不广于理者，其成若神。故曰：“无广者疑神。”

事主而不尽力则有刑，事父母而不尽力则不亲，受业问学而不加务则不成。故朝不勉力务进，夕无见功。故曰：“朝忘其事，夕失其功。”

中情信诚则名誉美矣，修行谨敬则尊显附矣。中无情实则名声恶矣，修行慢易则污辱生矣。故曰：“邪气袭内，正色乃衰也。”

为人君而不明君臣之义以正其臣，则臣不知于为臣之理以事其主矣。故曰：“君不君则臣不臣。”

为人父而不明父子之义以教其子而整齐之，则子不知为人子之道以事其父矣。故曰：“父不父则子不子。”

君臣亲，上下和，万民辑，故主有令则民行之，上有禁则民不犯。君臣不亲，上下不和，万民不辑，故令则不行，禁则不止。故曰：“上下不和，令乃不行。”

言辞信，动作庄，衣冠正，则臣下肃。言辞慢，动作亏，衣冠情，则臣下轻之。故曰：“衣冠不正则宾者不肃。”

仪者，万物之程式也。法度者，万民之仪表也；礼义者，尊卑之仪表也。故动有仪则令行，无仪则令不行。故曰：“进退无仪则政令不行。”

人主者，温良宽厚则民爱之，整齐严庄则民畏之。故民爱之则亲，畏之则用。夫民亲而为用，主之所急也。故曰：“且怀且威则君道备矣。”

人主能安其民，则事其主如事其父母。故主有忧则忧之，有难则死之。主视民如土，则民不为用。主有忧则不忧，有难则不死。故曰：“莫乐之则莫哀之，莫生之则莫死之。”

民之所以守战至死而不衰者，上之所以加施于民者厚也。故上施厚，则民之报上亦厚；上施薄，则民之报上亦薄。故薄施而厚责，君不能得之于臣，父不能得之于子。故曰：“往者不至，来者不极。”

道者，扶持众物，使得生育，而各终其性命者也。故或以治乡，或以治国，或以治天下。故曰：“道之所言者一也，而用之者异。”

闻道而以治一乡，亲其父子，顺其兄弟，正其习俗，使民乐其上，安其上，为一乡主干者，乡之人也。故曰：“有闻道而好为乡者，一乡之人也。”

民之从有道也，如饥之先食也，如寒之先衣也，如暑之先阴也。故有道则民归之，无道则民去之。故曰：“道往者其人莫来，道来者其人莫往。”

道者，所以变化身而之正理者也。故道在身则言自顺，行自正，事君自忠，事父自孝，遇人自理。故曰：“道之所设，身之化也。”

天之道，满而不溢，盛而不衰。明主法象天道，故贵而不骄，富而不奢，

行理而不惰。故能长守贵富，久有天下而不失也。故曰：“持满者与天。”

明主救天下之祸，安天下之危者也。夫救祸安危者，必待万民之为用也，而后能为之。故曰：“安危者与人。”

地大国富，民众兵强，此盛满之国也。虽已盛满，无德厚以安之，无度数以治之，则国非其国，而民无其民也。故曰：“失天之度，虽满必涸。”

臣不亲其主，百姓不信其吏，上下离而不和，故虽自安，必且危之。故曰：“上下不和，虽安必危。”

主有天道，以御其民，则民一心而奉其上，故能贵富而久王天下。失天之道，则民离叛而不听从，故主危而不得久王天下。故曰：“欲王天下而失天之道，天下不可得而王也。”

人主务学术数，务行正理，则化变日进，至于大功，而愚人不知也。乱主淫佚邪枉，日为无道，至于灭亡，而不自知也。故曰：“莫知其为之，其功既成；莫知其舍之也，藏之而无形。”

古者三王五伯皆人主之利天下者也，故身贵显而子孙被其泽。桀、纣、幽、厉皆人主之害天下者也，故身困伤而子孙蒙其祸。故曰：“疑今者察之古，不知来者视之往。”

神农教耕生谷，以致民利。禹身决渎，斩高桥下，以致民利。汤武征伐无道，诛杀暴乱，以致民利。故明王之动作虽异，其利民同也。故曰：“万事之任也，异起而同归，古今一也。”

栋生桡不胜任则屋覆，而人不怨者，其理然也。弱子，慈母之所爱也。不以其理动者，下瓦则慈母笞之。故以其理动者，虽覆屋不为怨；不以其理动者，下瓦必笞。故曰：“生栋覆屋，怨怒不及；弱子下瓦，慈母操箠。”

行天道，行公理，则远者自亲；废天道，行私为，则子母相怨。故曰：“天道之极，远者自亲；人事之起，近亲造怨。”

古者，武王地方不过百里，战卒之众不过万人，然能战胜攻取，立为天之王，而世谓之圣王者，知为之之术也。桀、纣贵为天子，富有海内，地方甚大，战卒甚众，而身死国亡，为天下僂者，不知为之之术也。故能为之，则小可为大，贱可为贵。不能为之，则虽为天子，人犹夺之也。故曰：“巧者有余而拙者不足也。”

明主上不逆天，下不圯地，故天予之时，地生之财。乱主不逆天道，下绝地理，故天不予时，地不生财。故曰：“其功顺天者，天助之；其功逆天者，天违之。”

古者，武王，天之所助也。故虽地小而民少，犹之为天子也。桀纣，天之所违也。故虽地大民众，犹之困辱而死亡也。故曰：“天之所助，虽小必大；天之所违，虽大必削。”

与人交，多诈伪无情实，偷取一切，谓之乌集之交。乌集之交，初虽相欢，后必相啮。故曰：“乌集之交，虽善不亲。”

圣人之与人约结也，上观其事君也，内观其事亲也，必有可知之理，然



后约结。约结而不袭于理，后必相倍。故曰，“不重之结，虽固必解。道之用也，贵其重也。”

明主与圣人谋，故其谋得；与之举事，故其事成。乱主与不肖者谋，故其计失；与之举事，故其事败。夫计失而事败，比与不可之罪。故曰：“毋与不可。”

明主度量人力之所能为，而后使焉。故令于人之所能为，则令行；使于人之所能为，则事成。乱主不量人力，令于人之所不能为，故其令废；使于人之所不能为，故其事败。夫令出而废，举事而败，此强不能之罪也。故曰：“毋强不能。”

狂惑之人，告之以君臣之义，父子之理，贵贱之分，不信圣人之言也，而反伤害之。故圣人不告也。故曰：“毋告不知。”

与不肖者举事，则事败；使于人之所不能为，则令废；告狂惑之人，则身害。故曰：“与不可，强不能，告不知，谓之劳而无功。”

常以言翹明其与人也，其爱人也，其有德于人也，以此为友则不亲，以此为交则不结，以此有德于人则不报。故曰：“见与之友，几于不亲；见爱之交，几于不结；见施之德，几于不报。四方之所归，心行者也。”

明主不用其智；而任圣人之智；不用其力，而任众人之力。故以圣人之智思虑者，无不知也；以众人之力起事者，无不成也。能自去而因天下之智力起，则身逸而福多。乱主独用其智，而不任圣人之智；独用其力，而不任众人之力，故其身劳而祸多。故曰：“独任之国，劳而多祸。”

明主内行其法度，外行其理义。故邻国亲之，与国信之。有患则邻国忧之，有难则邻国救之。乱主内失其百姓，外不信于邻国。故有患则莫之忧也，有难则莫之救也。外内皆失，孤特而无党，故国弱而主辱。故曰：“独国之君，卑而不威。”

明主之治天下也，必用圣人，而后天下治；妇人之求夫家也，必用媒，而后家事成。故治天下而不用圣人，则天下乖乱而民不亲也；求夫家而不用媒，则丑耻而人不信也。故曰：“自媒之女，丑而不信。”

明主者，人未之见而有亲心焉者，有使民亲之之道也。故其位安而民往之。故曰：“未之见而亲焉，可以往矣。”

尧舜，古之明主也。天下推之而不倦，誉之而不厌，久远而不忘者，有使民不忘之道也。故其位安而民来之。故曰：“久而不忘焉，可以来矣。”

日月，昭察万物者也，天多云气，蔽盖者众，则日月不明。人主，犹日月也，群臣多奸立私，以拥蔽主，则主不得昭察其臣下，臣下之情不得上通。故奸邪日多而人主其愈蔽。故曰：“日月不明，天不易也。”

山，物之高者也。地险秽不平易，则山不得见。人主，犹山也，左右朋党比周以壅其主，则主不得见。故曰：“山高而不见，地不易也。”

人主出言不逆于民心，不悖于理义，其所言足以安天下者也，人唯恐其不复言也。出言而离父子之亲，疏君臣之道，害天下之众，此言之不可复者

也，故明主不言也。故曰：“言而不可复者，君不言也。”

人主身行方正，使人有礼，遇人有信，行发于身而为天下法式者，人唯恐其不复行也。身行不正，使人暴虐，遇人不信，行发于身而为天下笑者，此不可复之行，故明主不行也。故曰：“行而不可再者，君不行也。”

言之不可复者，其言不信也；行之不可再者，其行贼暴也。故言而不信则民不附，行而贼暴则天下怨。民不附，天下怨，此灭亡之所从生也，故明主禁之。故曰：“凡言之不可复，行之不可再者，有国者之大禁也。”

## 大意

本文是对《形势》篇所作的解说，在阐述正文涵义的同时，加了一些引申议论。用天地间的自然法则劝说君主应依法治国、宽厚爱民、深谋远虑、知人善任，以实现上下协调、万民和睦。强调君主行事应合于天道，出自公理。文中有许多精彩的格言，给人以深刻的启迪。例如：“举长者可远见也”、“小谨者不大立”、“海不辞水，故能成其大；山不辞土石，故能成其高”，等等。

## 立政九败解第六十五

人君唯毋听寝兵，则群臣宾客莫敢言兵。然则内之不知国之治乱，外之不知诸侯强弱，如是则城郭毁坏，莫之筑补；甲弊兵雕，莫之修缮。如是则守圉之备毁矣。辽远之地谋，边竟之士修，百姓无圉敌之心。故曰：“寝兵之说胜，则险阻不守。”

人君唯毋听兼爱之说，则视天下之民如其民，视国如吾国。如是则无并兼攘夺之心，无覆军败将之事。然则射御勇力之士不厚禄，覆军杀将之臣不贵爵，如是则射御勇力之士出在外矣。我能毋攻人可也，不能令人毋攻我，彼求地而予之，非吾所欲也，不予而与战，必不胜也。彼以教士，我以驱众；彼以良将，我以无能，其败必覆军杀将。故曰：“兼爱之说胜，则士卒不战。”

人君唯无好全生，则群臣皆全其生，而又养生。养生何也？曰：滋味也，声色也，然后为养生。然则从欲妄行，男女无别，反于禽兽。然则礼义廉耻不立，人君无以自守也。故曰：“全生之说胜，则廉耻不立。”

人君唯无听私议自贵，则民退静隐伏，窟穴就山，非世间上，轻爵禄而贱有司，然则令不行禁不止。故曰：“私议自贵之说胜，则上令不行。”

人君唯无好金玉货财，必欲得其所好，然则必有以易之。所以易之者何也？大官尊位，不然则尊爵重禄也。如是则不肖者在上位矣。然则贤者不为下，智者不为谋，信者不为约，勇者不为死。如是则驱国而捐之也。故曰：“金玉货财之说胜，则爵服下流。”

人君唯毋听群徒比周，则君臣朋党，蔽美扬恶。然则国之情伪不见于上。如是则朋党者处前，寡党者处后。夫朋党者处前，贤、不肖不分，则争夺之乱起，而君大危殆之中矣。故曰：“群徒比周之说胜，则贤、不肖不分。”

人君唯毋听观乐玩好，则败。凡观乐者，宫室、台池、珠玉、声乐也。此皆费财尽力伤国之道也。而以此事君者，皆奸人也。而人君听之焉，得毋败？然则府仓虚，蓄积竭；且奸人在上，则壅遏贤者而不进也。然则国适有患，则优倡侏儒起而议国事矣。是驱国而捐之也。故曰：“观乐玩好之说胜，则奸人在上位。”

人君唯毋听请谒任举，则群臣皆相为请。然则请谒得于上，党与成于乡。如是则货财行于国，法制毁于官。群臣务佞而不求用，然则无爵而贵，无禄而富。故曰：“请谒任举之说胜，则绳墨不正。”

人君唯无听谄谀饰过之言，则败。奚以知其然也？夫谄臣者，常使其主不悔其过不更其失者也，故主惑而不自知也，如是则谋臣死而谄臣尊矣。故曰：“谄谀饰过之说胜，则巧佞者用。”

### 大意

本篇是对第四篇《立政》中《九败》一节的解说，主要内容是劝说君主

不要听信关于歇兵、泛爱、保全生命、贪爱财宝、吃喝玩乐、结交朋党、请托保举之类的说法和议论，必须杜绝异端邪说和阿谀奉承，以防止军无战心、奸臣乱政、上令不行、法规不正等亡国现象的发生。

## 版法解第六十六

法者，法天地之位，象四时之行，以治天下。四时之行，有寒有暑，圣人法之，故有文有武。天地之位，有前有后，有左有右，圣人法之，以建经纪。春生于左，秋杀于右；夏长于前，冬藏于后。生长之事，文也；收藏之事，武也。是故文事在左，武事在右，圣人法之，以行法令，以治事理。凡法事者，操持不可以不正。操持不正则听治不公。听治不公则治不尽理，事不尽应。治不尽理，则疏远微贱者无所告；事不尽应，则功利不尽举。功利不尽举则国贫，疏远微贱者无所告，则下饶。故曰：“凡将立事，正彼天植。”

天植者，心也。天植正，则不私近亲，不孽疏远。不私近亲，不孽疏远，则无遗利，无隐治。无遗利，无隐治，则事无不举，物无遗者。欲见天心，明以风雨。故曰：“风雨无违，远近高下，各得其嗣。”

万物尊天而贵风雨。所以尊天者，为其莫不受命焉也；所以贵风雨者，为其莫不待风而动待雨而濡也。若使万物释天而更有所受命，释风而更有所仰动，释雨而更有所仰濡，则无为尊天而贵风雨矣。今人君之所尊安者，为其威立而令行也。其所以能立威行令者，为春威利之操莫不在君也。若使威利之操不专在君，而有所分散，则君日益轻而威利日衰，侵暴之道也。故曰：“三经既饬，君乃有国。”

乘夏方长，审治刑赏。必明经纪，陈义设法，断事以理。虚气平心，乃去怒喜。若倍法弃令而行怒喜，祸乱乃生，上位乃殆。故曰：“喜无以赏，怒无以杀。喜以赏，怒以杀，怨乃起，令乃废。骤令而不行，民心乃外，外之有徒，祸乃始牙。众之所忿，寡不能图。”

冬既闭藏，百事尽止，往事毕登，来事未起。方冬无事，慎观终始，审察事理，事有先易而后难者，有始不足见而终不可及者；此常利之所以不举，事之所以困者也。事之先易者，人轻行之。人轻行之，则必困难成之事；始不足见者，人轻弃之，人轻弃之，则必失不可及之功。夫数困难成之事，而时失不可及之功，衰耗之道也。是故明君审察事理，慎观终始，为必知其所成，成必知其所用，用必知其所利害。为而不知所成，成而不知所用，用而不知所利害，谓之妄举。妄举者，其事不成，其功不立。故曰：“举所美必观其所终，废所恶必计其所穷。”

凡人君者，欲民之有礼义也。夫民无礼义，则上下乱而贵贱争。故曰：“庆勉敦敬以显之，富禄有功以劝之，爵贵有名以休之。”

凡人君者，欲众之亲上乡意也，欲其从事胜任也。而众者，不爱则不亲，不教顺则不乡意。是故明君兼爱以亲之，明教顺以道之，便其势，利其备，爱其力，而勿夺其时以利之。如此则众亲上乡意，从事胜任矣。故曰：“兼爱无遗，是谓君心。必先顺教，万民乡风。旦暮利之，众乃胜任。”

治之本二：一曰人，二曰事。人欲必用，用欲必工。人有逆顺，事有称

量。人心逆则人不用，事失称量则事不工。事不工则伤，人不用则怨。故曰：“取人以己，成事以质。”

成事以质者，用称量也；取人以己者，度恕而行也。度恕者，度之于己也，己之所不安，勿施于人。故曰：“审用财，慎施报，察称量。故用财不可以嗇，用力不可以苦。用财嗇则费，用力苦则劳矣。”

奚以知其然也？用力苦则事不工，事不工而数复之，故曰劳矣。用财嗇则不当人心，不当人心则怨起。用财而生怨，故曰费。怨起而不复反，众劳而不得息，则必有崩阤堵坏之心。故曰：“民不足，令乃辱；民苦殃，令不行。施报不得，祸乃始昌；祸昌而不悟，民乃自图。”

凡国无法则众不知所为，无度则事无仪。有法不正，有度不直，则治辟。治辟则国乱。故曰：“正法直度，罪杀不赦，杀僂必信，民畏而惧，武威既明，令不再行。”

凡民者，莫不恶罚而畏罪。是以人君严教以示之，明刑罚以敬之。故曰：“顿卒怠倦以辱之，罚罪有过以惩之。杀僂犯禁以振之。”

治国有三器，乱国有六攻。明君能胜六攻而立三器，则国治；不肖之君不能胜六攻而立三器，则国不治。三器者何也？曰：号令也、斧钺也、禄赏也。六攻者何也？亲也、贵也、货也、色也、巧佞也、玩好也。三器之用何也？曰：非号令无以使下，非斧钺无以畏众，非禄赏无以劝民。六攻之败何也？曰：虽不听而可以得存，虽犯禁而可以得免，虽无功而可以得官。夫国有不听而可以得存者，则号令不足以使下；有犯禁而可以得免者，则斧钺不足以畏众；有无功而可以得官者，则禄赏不足以劝民。号令不足以使下，斧钺不足以畏从，禄赏不足以劝民，则人君无以自守也。然则明君奈何？明君不为六者变更号令，不为六者疑错斧钺，不为六者益损禄赏。故曰：“植固而不动，奇邪乃恐。奇革邪化，令往民移。”

凡人君者，覆载万民而兼有之，烛临万族而事使之。是故以天地、日月、四时为主、为质，以治天下。天覆而无外也，其德无所不在；地载而无弃也，安固而不动，故莫不生殖。圣人法之以覆载万民，故莫不得其职姓，得其职姓，则莫不为用。故曰：“法天合德，象地无亲。”

日月之明无私，故莫不得光。圣人法之，以烛万民，故能审察。则无遗善，无隐奸。无遗善，无隐奸，则刑赏信必。刑赏信必，则善劝而奸止。故曰：“参于日月。”

四时之行，信必而著明。圣人法之，以事万民，故不失时功。故曰：“伍于四时。”

凡从者，爱之则亲，利之则至。是故明君设利以致之，明爱以亲之。徒利而不爱，则众亲而不亲；徒爱而不利，则众亲而不至。爱施俱行，则说君臣、说朋友、说兄弟、说父子。爱施所设，四固不能守。故曰：“说众有爱施。”

凡君所以有众者，爱施之德也。爱有所移，利有所并，则不能尽有。故

曰：“有众有废私。”

爱施之德虽行而无私，内行不修，则不能朝远方之君。是故正君臣上下之义，饰父子兄弟夫妻之义，饰男女之别，别疏数之差，使君德臣忠，父慈子孝，兄爱弟敬，礼义章明。如此则近者亲之，远者归之。故曰：“召远在修近。”

闭祸在除怨，非有怨乃除之，所事之地常无怨也。凡祸乱之所生，生于怨咎；怨咎所生，生于非理。是以明君之事众也必经，使之必道，施报必当，出言必得，刑罚必理。如此则众无郁怨之心，无憾恨之意。如此则祸乱不生，上位不殆。故曰：“闭祸在除怨也。”

凡人君所以尊安者，贤佐也。佐贤则君尊、国安、民治，无佐则君卑、国危、民乱。故曰：“备长在乎任贤。”

凡人者，莫不欲利而恶害。是故与天下同利者，天下持久；擅天下之利者，天下谋之。天下所谋，虽立必隳；天下所持，虽高不危。故曰：“安高在乎同利。”

凡所谓能以所不利利人者，舜是也。舜耕历山，陶河滨，渔雷泽，不取其利，以教百姓，百姓举利之。此所谓能以所不利利人者也。所谓能以所不有予人者，武王是也。武王伐纣，士卒往者，人有书社。入殷之日，决钜桥之粟，散鹿台之钱，殷民大说。此所谓能以所不有予人者也。

桓公谓管子曰：“今子教寡人法天合德，合德长久。合德而兼覆之则万物受命。象地无亲，无亲安固。无亲而兼载之则诸生皆殖。参于日月，无私葆光。无私而兼照之则美恶不隐。然则君子之为身，无好无恶然已乎？”管子对曰：“不然，夫学者所以自化，所以自抚。故君子恶称人之恶，恶不忠而怨妒，恶不公议而名当称，恶不位下而位上，恶不亲外而内放。此五者君子之所恐行，而小人之所以亡。况人君乎？”

## 大意

本篇是对《版法》篇作的解说，进一步阐述了效法天地运行的自然法则制定常规常法、赏罚公正、驱民以利的治国之道。

## 明法解第六十七

明主者，有术数而不可欺也，审于法禁而不可犯也，察于分职而不可乱也。故群臣不敢行其私，贵臣不得蔽贱，近者不得塞远，孤寡老弱不失其所职，竟内明辨而不相逾越。此之谓治国。故《明法》曰：“所谓治国者，主道明也。”

明法者，上之所以一民使下也；私术者，下之所以侵上乱主也。故法废而私行，则人主孤特而独立，人臣群党而成朋。如此则主弱而臣强，此之谓乱国。故《明法》曰：“所谓乱国者，臣术胜也。”

明主在上位，有必治之势，则群臣不敢为非。是故群臣之不敢欺主者，非爱主也，以畏主之威势也；百姓之争用，非以爱主也，以畏主之法令也。故明主操必胜之数，以治必用之民；处必尊之势，以制必服之臣。故令行禁止，主尊而臣卑。故《明法》曰：“尊君卑臣，非亲也，以势胜也。”

明主之治也，县爵禄以劝其民，民有利于上，故主有以使之；立刑罚以威其下，下有畏于上，故主有以牧之。故无爵禄则主无以劝民，无刑罚则主无以威众。故人臣之行理奉命者，非以爱主也，且以就利而避害也；百官之奉法无奸者，非以爱主也，欲以受爵禄而避罚也。故《明法》曰：“百官论职，非惠也，刑罚必也。”

人主者，擅生杀，处威势，操令行禁止之柄以御其群臣，此主道也。人臣者，处卑贱，奉主令，守本任，治分职，此臣道也。故主行臣道则乱，臣行主道则危。故上下无分，君臣共道，乱之本也。故《明法》曰：“君臣共道则乱。”

人臣之所以畏恐而谨事主者，以欲生而恶死也。使人不欲生，不恶死，则不可得而制也。夫生杀之柄，专在大臣，而主不危者，未尝有也。故治乱不以法断而决于重臣，生杀之柄不制于主而在群下，此寄生之主也。故人主专以其威势予人，是必有劫杀之患；专以其法制予人，则必有乱亡之祸。如此者，亡主之道也。故《明法》曰：“专授则失。”

凡为主而不得行其令，废法而恣群臣，威严已废，权势已夺，令不得出，群臣弗为用，百姓弗为使，竟内之众不制，则国非其国而民非其民。如此者，灭主之道也。故《明法》曰：“令本不出谓之灭。”

明主之道，卑贱不待尊贵而见，大臣不因左右而进，百官条通，群臣显见。有罚者主见其罪，有赏者主知其功。见知不悖，赏罚不差。有不蔽之术，故无壅遏之患。乱主则不然，法令不得至于民，疏远鬲闭而不得闻。如此者，壅主之道也。故《明法》曰：“令出而留谓之壅。”

人臣之所以乘而为奸者，擅主也。臣有擅主者，则主令不得行，而下情不上通。人臣之力，能鬲君臣之间，而使美恶之情不扬闻，祸福之事不通彻，人主迷惑而无从悟，如此者，塞主之道也。故《明法》曰：“下情不上通谓之塞。”



明主者，兼听独断，多其门户。群臣之道，下得明上，贱得言贵。故奸人不敢欺。乱主则不然，听无术数，断事不以参伍。欲无能之士上通，邪枉之臣专国，主明蔽而聪塞，忠臣之欲谋谏者不得进。如此者，侵主之道也。故《明法》曰：“下情上而道止，谓之侵。”

人主之治国也，莫不有法令赏罚。是故其法令明而赏罚之所立者当，则主尊显而奸不生；其法令逆而赏罚之所立者不当，则群臣立私而壅塞之，朋党而劫杀之。故《明法》曰：“灭、塞、侵、壅之所生，从法之不立也。”

法度者，主之所以制天下而禁奸邪也，所以牧领海内而奉宗庙也。私意者，所以生乱长奸而害公正也，所以壅蔽失正而危亡也。故法度行则国治，私意行则国乱。明主虽心之所爱而无功者不赏也，虽心之所憎而无罪者弗罚也。案法式而验得失，非法度不留意焉。故《明法》曰：“先王之治国也，不淫意于法之外。”

明主之治国也，案其当宜，行其正理。故其当赏者，群臣不得辞也；其当罚者，群臣不敢避也。夫赏功诛罪，所以为天下致利除害也。草茅弗去，则害禾谷；盗贼弗诛，则伤良民。夫舍公法而行私惠，则是利奸邪而长暴乱也。行私惠而赏无功，则是使民偷幸而望于上也；行私惠而赦有罪，则是使民轻上而易为非也。夫合公法用私惠，明主不为也。故《明法》曰：“不为惠于法之内。”

凡人主莫不欲其民之用也。使民用者，必法立而令行也。故治国使众莫如治，禁淫止暴莫如刑。故贫者非不欲夺富者财也，然而不敢者，法不使也；强者非不能暴弱也，然而不敢者，畏法诛也。故百官之事，案之以法，则奸不生；暴慢之人，诛之以刑，则祸不起；群臣并进，策之以数，则私无所立。故《明法》曰：“动无非法者，所以禁过而外私也。”

人主之所以制臣下者，威势也。故威势在下，则主制于臣；威势在上，则臣制于主。夫蔽主者，非塞其门守其户也，然而令不行、禁不止、所欲不得者，失其威势也。故威势独在于主，则群臣畏敬；法政独出于主，则天下服听。故威势分于臣则令不行，法政出于臣则民不听。故明主之治天下也，威势独在于主而不与臣共，法政独制于主而不从臣出。故《明法》曰：“威不两错，政不二门。”

明主者，一度量，立表仪，而坚守之。故令下而民从。法者，天下之程式也，万事之仪表也；吏者，民之所悬命也。故明主之治也，当于法者赏之，违于法者诛之。故以法诛罪，则民就死而不怨；以法量功，则民受赏而无德也。此以法举错之功也。故《明法》曰：“以法治国，则举错而已。”

明主者，有法度之制，故群臣皆出于方正之治而不敢为奸。百姓知主之从事于法也，故吏之所使者，有法则民从之，无法则止。民以法与吏相距，下以法与上从事。故诈伪之人不得欺其主，嫉妒之人不得用其贼心，谗谀之人不得施其巧。千里之外，不敢擅为非。故《明法》曰：“有法度之制者，不可巧以诈伪。”

权衡者，所以起轻重之数也。然而人不事者，非心恶利也，权不能为之多少其数，而衡不能为之轻重其量也。人知事权衡之无益，故不事也。故明主在上位，则官不得枉法，吏不得为私，民知事吏之无益，故财货不行于吏。权衡平正而待物，故奸诈之人不得行其私。故《明法》曰：“有权衡之称者，不可欺以轻重。”

尺寸寻丈者，所以得长短之情也。故以尺寸量短长，则万举而万不失矣。是故尺寸之度，虽富贵众强，不为益长；虽贫贱卑辱，不为损短。公平而无所偏，故奸诈之人不能误也。故《明法》曰：“有寻丈之数者，不可差以长短。”

国之所以乱者，废事情而任非誉也。故明主之听也，言者责之以其实，誉人者试之以其官。言而无实者，诛；吏而乱官者，诛。是故虚言不敢进，不肖者不敢受官。乱主则不然，听言而不督其实，故群臣以虚誉进其党；任官而不责其功，故愚污之吏在庭。如此则群臣相推以美名，相假以功伐，务多其佞而不为主用。故《明法》曰：“主释法以誉进能，则臣离上而下比周矣；以党举官，则民务佞而不求用矣。”

乱主不察臣之功劳，誉众者，则赏之；不审其罪过，毁众者，则罚之。如此者，则邪臣无功而得赏，忠正无罪而有罚。故功多而无赏，则臣不务尽力；行正而有罚，则贤圣无从竭能；行货财而得爵禄，则污辱之人在官；寄托之人不肖而位尊，则民倍公法而趋有势。如此，则恇愿之人失其职，而廉洁之吏失其治。故《明法》曰：“官之失其治也，是主以誉为赏而以毁为罚也。”

平吏之治官也，行法而无私，则奸臣不得其利焉。此奸臣之所务伤也。人主不参验其罪过，以无实之言诛之，则人臣不能无事贵重而求推誉，以避刑罚而受禄赏焉。故《明法》曰：“喜赏恶罚之人，离公道而行私术矣。”

奸臣之败其主也，积渐积微，使主迷惑而不自知也。上则相为候望于主，下则买誉于民。誉其党而使主尊之，毁不誉其而使主废之。其所利害者，主听而行之，如此，则群臣皆忘主而趋私佞矣。故《明法》曰：“比周以相为愿，是故忘主私佞，以进其誉。”

主无术数，则群臣易欺之；国无明法，则百姓轻为非。是故奸邪之人用国事，则群臣仰利害也，如此，则奸人为之视听者多矣。虽有不义，主无从知之。故《明法》曰：“佞众誉多，外内朋党，虽有大奸，其蔽主多矣。”

凡所谓忠臣者，务明法术，日夜佐主明于度数之理，以治天下者也。奸邪之臣知法术明之必治也，治则奸臣困而法术之士显。是故邪之所务事者，使法无明，主无悟，而已得所欲也。故方正之臣得用则奸邪之臣困伤矣，是方正之与奸邪不两进之势也。奸邪在主之侧者，不能勿恶也。唯恶之，则必候主间而日夜危之。人主不察而用其言，则忠臣无罪而困死，奸臣无功而富贵。故《明法》曰：“忠臣死于非罪，而邪臣起于非功。”

富贵尊显，久有天下，人主莫不欲也。令行禁止，海内无敌，人主莫不

欲也。蔽欺侵袭，人主莫不恶也。失天下，灭宗庙，人主莫不恶也。忠臣之欲明法术以致主之所欲而除主之所恶者，奸臣之擅主者，有以私危之，则忠臣无从进其公正之数矣。故《明法》曰：“所死者非罪，所起者非功，然则为人臣者重私而轻公矣。”

乱主之行爵禄也，不以法令案功劳；其行刑罚也，不以法令案罪过。而听重臣之所言。故臣有所欲赏，主为赏之；臣欲有所罚，主为罚之。废其公法，专听重臣。如此，故群臣皆务其党，重臣而忘其主，趋重臣之门而不庭。故《明法》曰：“十至于私人之门不一至于庭。”

明主之治也，明于分职，而督其成事。胜其任者处官，不胜其任其废免。故群臣皆竭能尽力以治其事。乱主则不然。故群臣处官位，受厚禄，莫务治国者，期于管国之重而擅其利，牧渔其民以富其家。故《明法》曰：“百虑其家，不一图其国。”

明主在上位，则境内之众尽力以奉其主，百官分职致治以安国家。乱主则不然。虽有勇力之士，大臣私之，而非以奉其主也；虽有圣智之士，大臣私之，非以治其国也。故属数虽众，不得进也；百官虽具，不得制也。如此者，有人主之名而无其实。故《明法》曰：“属数虽众，非以尊君也；百官虽具，非以任国也。此之谓国无人。”

明主者，使下尽力而守法令，故群臣务尊主而不敢顾其家；臣主之分明，上下之位审，故大臣各处其位而不敢相贵。乱主则不然，法制废而不行，故群臣得务益其家；群臣无分，上下无别，故群臣得务相贵。如此者，非朝臣少也，众不为用也。故《明法》曰：“国无人者，非朝臣衰也。家与家务相益，不务尊君也；大臣务相贵，而不任国也。”

人主之张官置吏也，非徒尊其身厚奉之而已也，使之奉主之法，行主之令，以治百姓而诛盗贼也。是故其所任官者大，则爵尊而禄厚；其所任官者小，则爵卑而禄薄。爵禄者，人主之所以使吏治官也。乱主之治也，处尊位，受厚禄，养所与佞，而不以官为务。如此者，则官失其能矣。故《明法》曰：“小臣持禄养佞，不以官为事，故官失职。”

明主之择贤人也，言勇者试之以军，言智者试之以官。试于军而有功者则举之，试于官而事治者则用之。故以战功之事定勇怯，以官职之治定愚智；故勇怯愚智之见也，如白黑之分。乱主则不然，听言而不试，故妄言者得用；任人而不官，故不肖者不困。故明主以法案其言而求其实，以官任其身而课其功，专任法不自举焉。故《明法》曰：“先王之治国也，使法择人不自举也。”

凡所谓功者，安主上，利万民者也。夫破军杀将，战胜攻取，使主无危亡之忧，而百姓无死虏之患，此军士之所以为功者也。奉主法，治境内，使强不凌弱，众不暴寡，万民欢尽其力而奉养其主，此吏之所以为功也。匡主之过，救主之失，明理义以道其主，主无邪僻之行，蔽欺之患，此臣之所以为功也。故明主之治也，明分职而课功劳，有功者赏，乱治者诛，诛赏之所

加，各得其宜，而主不自与焉。故《明法》曰：“使法量功，不自度也。”

明主之治也，审是非，察事情，以度量案之。合于法则行，不合于法则止。功充其言则赏，不充其言则诛。故言智能者，必有见功而后举之；言恶败者，必有见过而后废之。如此则士上通而莫之能妒，不肖者困废而莫之能举。故《明法》曰：“能不可蔽而败不可饰也。”

明主之道，立民所欲而求其功，故为爵禄以劝之；立民所恶以禁其邪，故为刑罚以畏之。故案其功而行赏，案其罪而行罚，如此则群臣之誉无功者，不敢进也；毁无畏者，不能退也。故《明法》曰：“誉者不能进而诽者不能退也。”

制群臣，擅生杀，主之分也；县令仰制，臣之分也。威势尊显，主之分也；卑贱畏敬，臣之分也。令行禁止，主之分也；奉法听从，臣之分也。故君臣相与，高下之处也，如天之与地也；其分画之不同也，如白之与黑也。故君臣之间明别，则主尊臣卑。如此，则下之从上也，如响之应声；臣之法主也，如景之随形。故上令而下应，主行而臣从，以令则行，以禁则止，以求则得。此之谓“易治”。故《明法》曰：“群臣之间明别，则易治。”

明主操术任臣下，使群臣效其智能，进其长技。故智者效其计，能者进其功。以前言督后事，所效当则赏之，不当则诛之。张官任吏治民，案法度课成功。守法而法之，身无烦劳而分职明。故《明法》曰：“主虽不身下为而守法为之可也。”

## 大意

本篇是对《明法》篇作的解释，进一步阐述了依靠法律维护君主集权、保持君臣尊卑秩序的策略与方法。其中包括：君主应牢牢掌握法度与权柄，了解下情，多听意见，防止受蒙蔽；应明确百官职责，论功行赏，征恶罚奸，使其尽职尽责等等。

## 臣乘马第六十八

桓公问管子曰：“请问乘马。”管子对曰：“国无储在令。”桓公曰：“何谓国无储在令？”管子对曰：“一农之量壤百亩也，春事二十五日之内。”桓公曰：“何谓春事二十五日之内？”管子对曰：“日至六十日而阳冻释，七十五日而阴冻释。阴冻释而秋稷，百日不秠稷，故春事二十五日之内耳也。今君立扶台，五衢之众皆作。君过春而不止，民失其二十五日，则五衢之内阻弃之地也。起一人之繇，百亩不举；起十人之繇，千亩不举；起百人之繇，万亩不举；起千人之繇，十万亩不举。春已失二十五日，而尚有起夏作，是春失其地，夏失其苗，秋起繇而无止，此之谓谷地数亡。谷失于时，君之衡籍而无止，民食什伍之谷，则君已籍九矣。有衡求币焉。此盗暴之所以起，刑罚之所以众也。随之以暴，谓之内战。”桓公曰：“善哉。”

管子曰：“策乘马之数未尽也。彼王者不夺民时，故五谷兴丰。五谷兴丰，则士轻禄，民简赏。彼善为国者，使农夫寒耕暑耘，力归于上，女勤于纤微而织归于府者，非怨民心伤民意，高下之策，不得不然之理也。”

桓公曰：“为之奈可？”管子曰：“虞国得策乘马之数矣。”桓公曰：“何谓策乘马之数？”管子曰：“百亩之夫，予之策：‘率二十五日为子之春事，资子之币。’泰秋，子谷大登，国谷之重去分。谓农夫曰：‘币之在子者以为谷而廩之州里，’国谷之分在上，国谷之重再十倍。谓远近之县、里、邑百官，皆当奉器械备，曰：‘国无币，以谷准币。’国谷之横，一切什九。还谷而应器，因器皆资，无籍于民。此有虞之策乘马也。”

### 大意

本篇为《管子》论述“轻重”问题的首篇，讲述如何利用粮价高低和国家贷款来调理国家财用，获得利益，以避免向百姓直接征税，导致百姓不满。

## 乘马数第六十九

桓公问管子曰：“有虞策乘马已行矣。吾欲立策乘马，为之奈何？”管子对曰：“战国修其城池之功，故其国常失其地用。王国则以时行也。”桓公曰：“何谓以时行？”管子对曰：“出准之令，守地用人策，故开阖皆在上，无求于民。”

“霸国守分，上与下游于分之间而用足。王国守始，国用一不足则加一焉，国用二不足则加二焉，国用三不足则加三焉，国用四不足则加四焉，国用五不足则加五焉，国用六不足则加六焉，国用七不足则加七焉，国用八不足则加八焉，国用九不足则加九焉，国用十不足则加十焉。人君之守高下，岁藏三分，十年则必有三年之余。若岁凶旱水洧，民失本，则修宫室台榭，以前无狗后无彘者为庸。故修宫室台榭，非丽其乐也，以平国策也。今至于其亡策乘马之君，春秋冬夏，不知时终始，作功起众，立宫室台榭。民失其本事，君不知其失诸春策，又失诸夏秋之策也。民无 卖子者，数矣。猛毅之人淫暴，贫病之民乞请，君行律度焉，则民被刑僇而不从于主上。此策乘马之数亡也。”

“乘马之准，与天下齐准。彼物轻则见泄，重则见射。此斗国相泄，轻重之家相夺也。至于王国，则持流而止矣。”桓公曰：“何谓持流？”管子对曰：“有一人耕而五人食者，有一人耕而四人食者，有一人耕而三人食者，有一人耕而二人食者。此齐力而功地。田策相圆，此国策之时守也。君不守以策，则民且守于下，此国策流已。”

桓公曰：“乘马之数，尽于此乎？”管子对曰：“布织财物，皆立其贵。财物之贵与币高下，谷独贵独贱。”桓公曰：“何谓独贵独贱？”管子对曰：“谷重而万物轻，谷轻而万物重。”

公曰：“贱策乘马之数奈何？”管子对曰：“郡县上壤之壤守之若干，间壤守之若干，下壤守之若干。故相壤定籍而民不移，振贫补不足，下乐上。故以上壤之满补下壤之虚，章四时，守诸开阖，民之不移也，如废方于地。此之谓策乘马之数也。”

### 大意

本篇紧接上文，继续讨论有关的理财办法。乘马数即指计算筹划的理财方法。本篇涉及的主要原则有：一、国家必须掌握一定的粮食，同时控制粮价；二、兴修土木工程应不误农时，保证农业正常生产；三、制订价格应与其他国家的标准相同，防止商品外泄和他国倾销；四、布帛和物资，特别是粮食定价应与所值货币相当；五、征收农业税应根据土地好坏有所差别，这近似于现代经济学的“级差地租”。

## 事语第七十一

桓公问管子曰：“事之至数可闻乎？”管子对曰：“何谓至数？”桓公曰：“秦奢教我曰：‘帷盖不修，衣服不众，则女事不泰。俎豆之礼不致牲，诸侯太牢，大夫少牢，不若此，则六畜不育。非高其台榭，美其宫室，则群材不散。’此言何如？”管子曰：“非数也。”桓公曰：“何谓非数？”管子对曰：“此定壤之数也。彼天子之制，壤方千里，齐诸侯方百里负海子七十里，男五十里，若胸臂之相使也。故准徐、疾、赢、不足，虽在下也，不为君忧。彼壤狭而欲举与大国争者，农夫寒耕暑耘，力归于上，女勤于辑绩徽织，功归于府者，非怨民心伤民意也，非有积蓄不可以用人，非有积财无以劝下。泰奢之数，不可用于厄隘之国。”桓公曰：“善。”

桓公又问管子曰：“佚田谓寡人曰：‘善者用非其有，使非其人，何不因诸侯权以制天下？’”管子对曰：“佚田之言非也。彼善为国者，壤辟举则民留处，仓廩实则知礼节。且无委致围，城脆致冲。夫不定内，不可以持天下。佚田之言非也。”

管子曰：“岁藏一，十年而十也。岁藏二，五年而十也。谷十而守五，缜素满之，五在上。故视岁而藏，县时积岁，国有十年之蓄，富胜贫，勇胜怯，智胜愚，微胜不微，有义胜无义，练士胜驱众。凡十胜者尽有之，故发如风雨，动如雷霆，独出独入，莫之能禁止，不待权与。故佚田之言非也。”桓公曰：“善。”

### 大意

本篇中，管仲认为治国应提倡节俭，那种以为奢侈享乐能刺激生产的理论是不对的。治国要以民心安定、百姓乐业为本，不应依仗他国资财。国家必须根据农业的年景加强贮备，积年累月，就能以富胜贫，无需外援，就可以制胜天下。

## 海王第七十二

桓公问于管子曰：“吾欲藉于台榭，何如？”管子对曰：“此毁成也。”“吾欲藉于树木？”管子对曰：“此伐生也。”“吾欲藉于六畜？”管子对曰：“此杀生也。”吾欲藉于人，何如？”管子对曰：“此隐情也。”桓公曰：“然则吾何以为国？”管子对曰：“唯官山海为可耳。”

桓公曰：“何谓官山海？”管子对曰：“海王之国，谨正盐策。”桓公曰：“何谓正盐策？”管子对曰：“十口之家十人食盐，百口之家百人食盐。终月，大男食盐五升少半，大女食盐三升少半，吾子食盐二升少半。此其大历也。盐百升而釜。令盐之重升加分强，釜五十也。升加一强，釜百也。升加二强，釜二百也。钟二千，十钟二万，百钟二十万，千钟二百万。万乘之国，人数开口千万也。禹策之，商日二百万，十日二千万，一月六千万。万乘之国，正人百万也。月人三十钱之籍，为钱三千万。今吾非籍之诸君吾子，而有二国之籍者六千万。使君施令曰：吾将籍于诸君吾子。则必器号。今夫给之盐策，则百倍归于上，人无以避比者，数也。”

“今铁官之数曰：一女必有一针一刀，若其事立。耕者必有一耒一耜一铧，若其事立。行服边轺輦者，必有一斤一锯一锥一凿，若其事立。不尔而成事者天下无有。令针之重加一也，三十针一人之籍。刀之重加六，五六三十，五刀一人之籍也。耜铁之重加十，三耜铁一人之籍也。其余轻重皆准此而行。然则举臂胜事，无不服籍者。”

桓公曰：“然则国无山海不王乎？”管子曰：“因人之山海假之。名有海之国鹺盐于吾国，釜十五，吾受而官出之以百。我未与其本事也，受人之事，以重相推。此用人之数也。”

### 大意

本篇论述一国可凭借海洋资源（主要指盐）而成就大业，兼述盐铁官营。盐是重要资源，是人们的生活必需品，征收盐税，百姓是难以逃避的，这比征收其他税赋如房屋税、树木税、牲畜税、人口税等更为有效。铁跟盐一样，也是重要的生产和生活物资，同样应实行官营，并对之征税。



### 国蓄第七十三

国有十年之蓄，而民不足于食，皆以其技能望君之禄也；君有山海之金，而民不足于用，是皆以其事业交接于君上也。故人君挟其食，守其用，据有余而制不足，故民无不累于上也。五谷食米，民之司命也；黄金也币，民之通施也。故善者执其通施以御其司命，故民力可得而尽也。

夫民者信亲而死利，海内皆然。民予则喜，夺则怒，民情皆然。先王知其然，故见予之形，不见夺之理。故民爱可洽于上也。租藉者，所以强求也；租税者，所虑而请也。王霸之君去其所以强求，废其所虑而请，故天下乐从也。

利出于一孔者，其国无敌；出二孔者，其兵半拙；出三孔者，不可以举兵；出四孔者，其国必亡。先王知其然，故塞民之羨，隘其利途。故予之在君，夺之在君，贫之在君，富之在君。故民之戴上如日月，亲君若父母。

凡将为国，不能于轻重，不可以笼以守民；不能调能民利，不可以语制为大治。是故万乘之国有万金之贾，千乘之国有千金之贾，然者何也？国多失利，则臣不尽其忠，士不尽其死矣。岁有凶穰，故谷有贵贱；令有缓急，故物有轻重。然而人君不能治，故使蓄贾游市，乘民之不给，百倍其本。分地若一，强者能守；分财若一，智者能收。智者有什倍人之功，愚者有不废本之事。然而人君不能调，故民有相百倍之生也。夫民富则不可以禄使也，贫则不可以罚威也。法令之不行，万民之不治，贫富之不齐也。且君引鍤量用，耕田发草，上得其数矣。民人所食，人有若干步亩之数矣，计本量委则足矣。然而民有饥饿不食者何也？谷有所藏也。人君铸钱立币，民庶之通施也。人有若干百千之数矣。然而人事不及、用不足者何也？利有所并藏也。然则人君非能散积聚。钧羨不足，分并财利而调民事也，则君虽强本趣耕，而自为铸币而无已，乃今使民下相役耳，恶能以为治乎？

岁适美，则市菜无予，而狗彘食人食。岁适凶，则市余釜十缗，而道有饿民。然则岂壤力固不足而食固不赡也哉？夫往岁之菜贱，狗彘食人食，故来岁之民不足也。物适贱，则半力而无予，民，事不偿其本；物适贵，则什倍而不可得，民，失其用。然则岂财物固寡而本委不足也哉？夫民利之时失，而物利之不平也。故善者委施于民之所不足，操事于民之所有余。夫民有余则轻之，故人君敛之以轻；民不足则重之，故人君散之以重。敛积之以轻，散行之以重，故君必有十倍之利，而财之横可得而平也。

凡轻重之大利，以重射轻，以贱泄平。万物之满虚随时，准平而不变，衡绝则重见。人君知其然，故守之以准平。使万室之都必有万钟之藏，藏缗千万；使千室之者必有千钟之藏，藏缗百万。春以奉耕，夏以奉芸。耒耜械器，种穰粮食，毕取贍于君。故大贾蓄家不得豪夺吾民矣。然则何？君养其本谨也。春赋以敛缗帛，夏贷以收秋实，是故民无废事而国无失利也。

凡五谷者，万物之主也。谷贵则万物必贱，谷贱则万物必贵。两者为敌，

则不俱平。故人君御谷物之秩相胜，而操事于其不平之间。故万民无籍而国利归于君也。夫以室庠籍，谓之毁成；以六畜籍，谓之止生；以田亩籍，谓之禁耕；以正人籍，谓之离情；以正户籍，谓之养赢。五者不可毕用，故王者遍行而不尽也。故天子籍于币，诸侯籍于食。中岁之谷，粟石十钱。大男食四石，月有四十之籍；大女食三石，月有三十之籍；吾子食二石，月有二十之籍。岁凶谷贵，余石二十钱。则大男有八十之籍，大女有六十之籍，吾子有四十之籍。是人君非发号令收畜而户籍也，彼人君守其本委谨，而男女诸君吾子无不服籍者也，一人廩食，十人得余；十人廩食，百人得余；百人廩食，千人得余。夫物多是贱，寡则贵，散则轻，聚则重。人君知其然，故视国之羨不足而御其财物。谷贱则以币予食，布帛贱则以币予衣。视物之轻重而御之以准。故贵贱可调而君得其利。

前有万乘之国，而后有千乘之国，谓之抵国。前有千乘之国，而后有万乘之国，谓之距国。壤正方，四面受敌，谓之衢国。以百乘衢处，谓之托食之君。千乘衢处，壤削太半。万乘衢处，壤削少半。何谓百乘衢处托食之君也？夫以百乘衢处，危惧围阻千乘万乘之间，大国之君不相中，举兵而相攻，必以为扞格蔽圉之用。有功利不得乡。大臣死于外，分壤而功；列陈系累俘虏，分赏而禄。是壤地尽于功赏，而税藏殫于继孤也。是特名罗于为君耳，无壤之有。号有百乘之守，而实无尺壤之用，故谓托食之君。然则大国内款，小国用尽，何以及此？曰：百乘之国，官赋轨符，乘四时之朝夕，御之以轻重之准，然后百乘可及也。千乘之国，封天财之所殖，械器之所出，财物之所生。视岁之满虚而轻重其禄，然后千乘可足也。万乘之国，守岁之满虚，乘民之缓急，正其号令而御其大准，然后万乘可资也。

玉起于禺氏，金起于汝汉，珠起于赤野，东西南北距周七千八百里。水绝壤断，舟车不能通。先王为其途之远，其至之难，故托用于其重，以珠玉为上币，以黄金为中币，以刀布为下币。三币握之则非有补于暖也，食之则非有补于饱也，先王以守财物，以御民事，而平天下也。今人君籍求于民，令曰十日而具，则财物之贾什去一；令曰八日而具，则财物之贾什去二；令曰五日而具，则财物之贾什去半；朝令而夕具，则财物之贾什去九。先王知其然，故不求于万民而籍于号令也。

## 大意

“国蓄”，即国家贮备。文中再次系统论述了国君如何运用轻重之术和物价调节等手段，使国家物阜民丰、贮备增加的基本道理。统治者要借助政权力量，把关系国计民生的粮食和货币牢牢控制起来，一方面使“大贾蓄家”不能操纵市场，巧取豪夺；另一方面国家可以利用粮食和货币，通过市场、价格、信贷等调节，保证府库收入。

## 山国轨第七十四

桓公问管子曰：“请问官国轨。”管子对曰：“田有轨，人有轨，用有轨，人事有轨，币有轨，乡有轨，县有轨，国有轨。不通于轨数而欲为国，不可。”

桓公曰：“行轨数奈何？”对曰：“某乡田若干？人事之准若干？谷重若干？曰：某县之人若干？田若干？币若干而中用？谷重若干而中币？终岁度人食，其余若干？曰：某乡女姓事者终岁绩，其功业若干？以功业直时而横之，终岁，人已衣被之后，余衣若干？别群轨，相壤宜。”

桓公曰：“何谓别群轨，相壤宜？”管子对曰：“有莞蒲之壤，有竹箭檀柘之壤，以汜下渐泽之壤，有水潦鱼鳖之壤。今四壤之数，君皆善官而守之，则籍于财物，不籍于人。亩十鼓之壤，君不以轨守，则民且守之。民有通移长刀，不以本为得，此君失也。”

桓公曰：“轨意安出？”管子对曰：“不阴据其轨，皆下制其上。”桓公曰：“此若言何谓也？”管子对曰：“某乡田若干？食者若干？某乡之女事若干？余衣若干？谨行州里，曰：‘田若干，人若干，人众田不度食若干。’曰：‘田若干，余食若干。’必得轨程。此谓之泰轨也。然后调立环乘之币。田轨之有余于其人食者，谨置公币焉。大家众，小家寡。山田、间田，曰终岁其食不足于其人若干，则置公币焉，以满其准。重岁，丰年，五谷登。谓高田之萌曰：‘吾所寄币于子者若干？乡谷之横若干？请为子什减三。’谷为上，币为下。高田抚，间田山不被，谷十倍。山田以君寄币，振其不赡，未淫失也。高田以时抚于主上，坐长加十也。女贡织帛，苟合于国奉者，皆置而券之。以乡横市准曰：‘上无币，有谷。以谷准币。’环谷而应策，国奉决。谷反准。赋轨币，谷廩，重有加十。谓大家委贖家曰：‘上且循游，人出若干币。’谓邻县曰：‘有实者皆勿左右。不赡，则且为人马假其食于民。’邻县四面皆横，谷坐长而十倍。上下令曰：‘贖家假币，皆以谷准币，直币而庚之。’谷为下，币为上。百都百县轨据。谷坐长十倍。环谷而应假币。国币之九在上，一在下，币重而万物轻。敛万物，应之以币。币在下，万物皆在上。万物重十倍。府官以市横出万物，隆而止。国轨，布于未形，据其已成，乘令而进退，无求于民。谓之国轨。”

桓公问于管子曰：“不籍而赡国，为之有道乎？”管子对曰：“轨守其时，有官天财，何求于民。”桓公曰：“何谓官天财？”管子对曰：“泰春民之功繇，泰夏民之令之所止，令之所发。泰秋民令之所止，令之所发。泰冬民令之所上，令之所发。此皆民所以时守也，此物之高下之时也，此民之所以相并兼之时也。君守诸四务。”

桓公曰：“何谓四务？”管子对曰：“泰春，民之且所用者，君已廩之矣；泰夏，民之且所用者，君已廩之矣；泰秋，民之且所用者，君已廩之矣；泰冬，民之且所用者，君已廩之矣。泰春功布日，春缣衣、夏单衣、捍、笼、

累、箕、滕、籛、笱、稷，若干日之功，用人若干？无货之家皆假之械器。滕、籛、笱、稷、公衣。功已而归公，折券。故力出于民，而用出于上。春十日不害耕事，夏十日不害芸事，秋十日不害敛实，冬二十日不害除田。此之谓时作。”

桓公曰：“善，吾欲立轨官，为之奈何？”管子对曰：“盐铁之策，足以立轨官。”桓公曰：“奈何？”管子对曰：“龙夏之地，而黄金九千，以币赏金，巨家以金，小家以币。周岐山至于崢丘之西塞丘者，山邑之田也，布币称贫富而调之。周寿陵而东至少沙者，中田也，据之以币，巨家以金，小家以币。三壤已抚，而国谷再什倍。梁渭、阳琐之牛马满齐衍。请区之颠齿，量其高壮，曰：‘国为师旅，战车驱就斂子之牛马，上无币，请以谷视市横而庚子。’牛马在上，粟二家。二家散其粟，反准。牛马归于上。”

管子曰：“请立赏于民，有田倍之。内毋有，其外皆为赏攘。被鞍之马千乘，齐之战车之具，具于此，无求于民。此去丘邑之籍也。”

“国谷之朝夕在上，山林、廩械器之高下在上，春秋冬夏之轻重在上。行田畴，田中有木者，谓之谷贼。宫中四荣，树其余曰害女功。宫室械器非山无所仰。然后君立三等之租于山，曰：握以下者为柴楂，把以上者为室奉，三围以上为棺椁之奉；柴楂之租若干，室奉之租若干，棺椁之租若干。”

管子曰：“盐铁抚轨，谷一廩十，君常操九，民衣食而繇，下安无怨咎。去其田赋，以租其山：巨家重葬其亲者服重租，小家菲葬其亲者服小租；巨家美修其宫室者服重租，小家为室庐者服小租。上立轨于国，民之贫富如加之以绳，谓之国轨。”

## 大意

本篇集中论述在加强统计、充分了解人口和土地等客观情况的基础上，依靠国家权力，利用货币操纵商品流通，以打击豪民蓄贾的势力，达到国富民强的目的。

## 山权数第七十五

桓公问管子曰：“请问权数。”管子对曰：“天以时为权，地以财为权，人以力为权，君以令为权。失天之权，则人地之权亡。”桓公曰：“何为失天之权则人地之权亡？”管子对曰：“汤七年旱，禹五年水。民之无 有卖子者。汤以庄山之金铸币，而赎民之无 卖子者；禹以历山之金铸币，而赎民之无 卖子者。故天权失，人地之权皆失也。故王者岁守十分之参，三年与少半成岁。二十七年而藏十一年与少半。藏三之一不足以伤民，而农夫敬事力作。故天毁垄，凶旱永泆，民无入于沟壑乞请者也。此守时以待天权之道也。”桓公曰：“善。吾欲行三权之数，为之奈何？”管子对曰：“梁山之阳繡茜、夜石之币，天下无有。”管子曰：“以守国谷，岁守一分，以行五年，国谷之重什倍异日。”管子曰：“请立币，国铜以二年之粟顾之，立黔落。物重与天下调。彼重则见射，轻则见泄，故与天下调。泄者，失权也，见射者，失策也。不备天权，下相求备，准下阴相隶。此刑罚之所起而乱之本也。故平则不平，民富则贫，委积则虚矣。此三权之失也已。”桓公曰：“守三权之数奈何？”管子对曰：“大丰则藏分，阨亦藏分。”桓公曰：“阨者，所以益也。何以藏分？”管子对曰：“隘则易益也，一可以为十，十可以为百。以阨守丰，阨之准数一上十，丰之策数十去九，则吾九为余。于数策丰，则三权皆在君，此之谓国权。”

桓公问于管子曰：“请问国制。”管子对曰：“国无制，地有量。”桓公曰：“何谓国无制，地有量？”管子对曰：“高田十石，间田五石，庸田三石，其余皆属诸荒田。地量百亩，一夫之力也。粟贾一，粟贾十，粟贾三十，粟贾百。其在流策者，百亩从中千亩之策也。然则百乘从千乘也，千乘从万乘也。故地无量，国无策。”桓公曰：“善，今欲为大国，大国欲为天下，不通权策，其无能者矣。”

桓公曰：“今行权奈何？”管子对曰：“君通于广狭之数，不以狭畏广；通于轻重之数，不以少畏多。此国策之大者也。”桓公曰：“善。盖天下，视海内，长誉而无止，为之有道乎？”管子对曰：“有。曰：轨守其数，准平其流，动于未形，而守事已成。物一也而十，是九为用。徐疾之数，轻重之策也，一可以为十，十可以为百。引十之半而藏四，以五操事，在君之决塞。”桓公曰：“何谓决塞？”管子曰：“君不高仁，则国不相被；君不高慈孝，则民简其亲而轻过。此乱之至也。则君请以国策十分之一者树表置高，乡之孝子聘之币，孝子兄弟众寡不与师旅之事。树表置高而高仁慈孝，财散而轻。乘轻而守之以策。则十之五有在上。运五如行事，如日月之终复。此长有天下之道，谓之准道。”

桓公问于管子曰：“请问教数。”管子对曰：“民之能明于农事者，置之黄金一斤，直食八石。民之能蕃育六畜者，置之黄金一斤，直食八石。民之能树艺者，置之黄金一斤，直食八石。民之能树瓜瓠葶菜百果使蕃者，

置之黄金一斤，直食八石。民之能已民疾病者，置之黄金一斤，直食八石。民之知时：曰‘岁且阨’，曰‘某谷不登’曰‘某谷丰’者，置之黄金一斤，直食八石。民之通于蚕桑，使蚕不疾病者，皆置之黄金一斤，直食八石。谨听其言而藏之官，使师旅之事无所与，此国策之大者也。国用相靡而足，相揲而澹。然后置四限，高下令之徐疾，驱屏万物，守之以策，有五官技。”桓公曰：“何谓五官技？”管子曰：“诗者所以记物也，时者所以记岁也，春秋者所以记成败也，行者道民之利害也，易者所以守凶吉成败也，卜者卜凶吉利害也。民之能此者皆一马之田，一金之衣。此使君不迷妄之数也。五家者，即见：其时，使豫先蚤闲之日受之，故君无失时，无失策，万物兴丰；其春秋，远占得失，以为末教；诗，记人无失辞；行，殫道无失义；易，守祸福凶吉不相乱。此谓君楛。”

桓公问于管子曰：“权楛之数吾已得闻之矣，守国之固奈何？”曰：“能皆已官，时皆已官，得失之数，万物之终始，君皆已官之矣。其余皆以数行。”桓公曰：“何谓以数行？”管子对曰：“谷者民之司命也。智者民之辅也。民智而君愚，下富而君贫，下贫而君富，此之谓事名二。国机，徐疾而已矣。君道，度法而已矣。人心，禁繆而已矣。”桓公曰：“何谓度法？何谓禁繆？”管子对曰：“度法者，量人力而举功，禁繆者，非往而戒来。故祸不萌通而民无患咎。”桓公曰：“请闻心禁。”管子对曰：“晋有臣不忠于其君，虑杀其主，谓之公过。诸公过之家毋使得事君。此晋之过失也。齐之公过，坐立长差，恶恶乎来刑，善善乎来荣。戒也。此之谓国戒。”

桓公问管子曰：“轻重准施之矣，策尽于此乎？”管子曰：“未也。将御神用宝。”桓公曰：“何谓御神用宝？”管子对曰：“北郭有掘阙而得龟者，此检数百里之地也。”桓公曰：“何谓得龟百里之地？”管子对曰：“北郭之得龟者，令过之平盘之中。君请起十乘之使，百金之提，命北郭得龟之家曰：‘赐若服中大夫。’曰：‘东海之子类于龟，托舍于若。赐若大夫之服以终而身，劳若以百金。’之龟为无贖，而藏诸泰台，一日而衅之以四牛，立宝曰无贖。还四年，伐孤竹。丁氏之家粟可食三军之师行五月，召丁氏而命之曰：‘吾有无贖之宝于此。吾今将有大事，请以宝为质于子，以假子之邑粟。’丁氏北乡再拜，入粟，不敢受宝质。桓公命丁氏曰：‘寡人老矣，为子者不知此数。终受吾质！’丁氏归，革筑室，赋籍藏龟。还四年，伐孤竹，谓丁氏之粟中食三军五月之食。桓公立贡数：文行中七千金，年龟中四千金，黑白之子当千金。凡贡制，中二齐之壤策也。用贡：国危出宝，国安行流。”桓公曰：“何谓流？”管子对曰：“物有豫，则君夫策而民失生矣。故善为天下者，操于二豫之外。”桓公曰：“何谓二豫之外？”管子对曰：“万乘之国，不可以无万金之蓄饰；千乘之国，不可以无千金之蓄饰；百乘之国，不可以无百金之蓄饰；以此与令进退，此之谓乘时。”

大意

治理国家应善于通权达变，要懂得如何通过“权术”来控制 and 利用天时、地财及人的才能。文中再次论述了利用粮食、货币来平衡物价和操纵国计民生的问题，强调国家要增加粮食和物资贮备，以丰补歉。在经济上、政治上要采取具体的鼓励办法，促进农、林、牧、副各业全面发展。

## 山至数第七十六

桓公问管子曰：“梁聚谓寡人曰：‘古者轻赋税而肥籍敛，取下无顺于此者矣。’梁聚之言如何？”管子对曰：“梁聚之言非也。彼轻赋税则仓廩虚，肥籍敛则械器不奉。械器不奉，而诸侯之皮币不衣；仓廩虚则贱无禄。外，皮币不衣于天下；内，国贱。梁聚之言非也。君有山，山有金，以立币。以币准谷而授禄，故国谷斯在上，谷贾什倍。农夫夜寝早起，不待见使，五谷什倍。士半禄而死君，农夫夜寝早起，力作而无止。彼善为国者，不曰使之，使不得不使，不曰用之，使不得不用。故使民无有不用不使者。夫梁聚之言非也。”桓公曰：“善。”

桓公又问于管子曰：“有人教我，谓之请士。曰：‘何不官百能？’”管子对曰：“何谓官百能？”桓公曰：“使智者尽其智，谋士尽其谋，百工尽其巧，若此则可以为国乎？”管子对曰：“请士之言非也。禄肥则士不死，币轻则士简赏，万物轻则士偷幸。三怠在国，何数之有？彼谷七藏于上，三游于下，谋士尽其虑，智士尽其知，勇士轻其死。请士所谓妄言也。不通于轻重，谓之妄言。”

桓公问于管子曰：“昔者周人有天下，诸侯宾服，名教通于天下，而夺于其下。何数也。”管子对曰：“君分壤而贡入，市朝同流。黄金，一策也；江阳之珠，一策也；秦之明山之曾青，一策也。此谓以寡为多，以狭为广。轻重之属也。”桓公曰：“天下之数尽于轻重之属也？”管子曰：“今国谷重什倍而万物轻，大夫谓贾人：‘子为吾运谷而敛财。’谷之重一也，今九为余。谷重而万物轻，若此，则国财九在大夫矣。国岁反一，财物之九者皆倍重而出矣。财物在下，币之九在大夫。然则币谷羨在大夫也。天子以客行，令以时出。熟谷之人亡，诸侯受而官之。连朋而聚与，高下万物以合民用。内则大夫自还而不尽忠，外则诸侯连朋合与，熟谷之人则去亡，故天子失其权也。”桓公曰：“善。”

桓公又问管子曰：“终身有天下而勿失，为之有道乎？”管子对曰：“请勿施于天下，独施之于吾国。”桓公曰：“此若言何谓也？”管子对曰：“国之广狭、壤之肥 有数，终岁食余有数。彼守国者，守谷而已矣。曰：某县之壤广若干，某县之壤狭若干，则必积委币，于是县州里受公钱。泰秋，国谷去参之一，君下令谓郡县、属大夫里邑皆籍粟入若干。谷重一也，以藏于上者。国谷三分则二分在上矣。泰春，国谷倍重，数也。泰夏，赋谷以市横，民皆受上谷以治田土。泰秋，曰：‘谷之存子者若干，今上敛谷以币。’民曰：‘无币以谷。’则民之三有归于上矣。重之相因，时之化举，无不为国策。君用大夫之委，以流归于上。君用民，以时归于君。藏轻，出轻以重，数也。则彼安有自还之大夫独委之？彼诸侯之谷十，使吾国谷二十，则诸侯谷归吾国矣；诸侯谷二十，吾国谷十，则吾国谷归于诸侯矣。故善为天下者，谨守重流，而天下不吾泄矣。彼重之相归，如水之就下。吾国岁非凶也，以



币藏之，故国谷倍重，故诸侯之谷至也。是藏一分以致诸佩之一分。利不夺于天下，大夫不得以富侈。以重藏轻，国常有十国之策也。故诸侯服而无正，臣从而以忠。此以轻重御天下之道也，谓之数应。”

桓公问管子曰：“请问国会。”管子对曰：“君失大夫为无伍，失民为失下。故守大夫以县之策，守一县以一乡之策，守一乡以一家之策，守一家以一人之策。”桓公曰：“其会数奈何？”管子对曰：“币准之数，一县必有一县中田之策，一乡必有一乡中田之策，一家必有一家直人之用。故不以时守郡为无与，不以时守乡为无伍。”桓公曰：“行此奈何？”管子对曰：“王者藏于民，霸者藏于大夫，残国亡家藏于筐。”桓公曰：“何谓藏于民？”管子对曰：“请散栈台之钱，散诸城阳；鹿台之布，散诸济阴。君下令于百姓曰：‘民富君无与贫，民贫君无与富。故赋无钱布，府无藏财，赏藏于民。’岁丰，五谷登，五谷大轻，谷賈去上岁之分，以币据之，谷为君，币为下。国币尽在下，币轻，谷重上分。上岁之二分在下，下岁之二分在上，则二岁者四分在上。则国谷之一分在下，谷三倍重。邦布之籍，终岁十钱。人家受食，十亩加十，是一家十户也。出于国谷策而藏于币者也。以国币之分复布百姓，四减国谷，三在上，一在下。复策也。大夫聚壤而封，积实而骄上，请夺之以会。”桓公曰：“何谓夺之以会？”管子对曰：“粟之三分在上，谓民萌皆受上粟，度君藏焉。五谷相靡而重去什三，为余以国币谷准反行，大夫无计于重。君以币赋禄，什在上。君出谷，什而去七。君敛三，上赋七，散振不资者，仁义也。五谷相靡而轻，数也；以乡管重而籍国，数也；出实财，散仁义，万物轻，数也。乘时进退。故曰：王者乘时，圣人乘易。”桓公曰：“善。”

桓公问管子曰：“特命我曰：‘天子三百领，泰嗇。而散大夫准此而行。’此如何？”管子曰：“非法家也。大夫高其垄，美其室，此夺农事及市庸，此非者，国之道也。民不得以织为绌而狸之于地。彼善为国便乘时徐疾而已矣。谓之国会。”

桓公问管子曰：“请问争夺之事何如？”管子曰：“以戚始。”桓公曰：“何谓用戚始？”管子对曰：“君人之主，弟兄十人，分国为十；兄弟五人，分国为五。三世则昭穆同祖，十世则为祧。故伏尸满衍，兵决而无止。轻重之家复游于其间。故曰：‘毋予人以壤，毋授人以财。财终则有始，与四时废起。圣人理之以徐疾，守之以决塞，夺之以轻重，行之以仁义。故与天壤同数，此王者之大辔也。’”

桓公问管子曰：“请问币乘马。”管子对曰：“始取夫三夫之家，方六里而一乘，二十七人而奉一乘。币乘马者，方六里，田之美恶若干，谷之多寡若干，谷之贵贱若干，凡方六里用币若干，谷之重用币若干。故币乘马者，布币于国，币为一国陆地之数。谓之币乘马。”桓公曰：“行币乘马之数奈何？”管子对曰：“士受资以币，大夫受邑以币，人马受食以币，则一国之谷资在上，币资在下。国谷什倍，数也。万物财物去什二，策也。皮革、筋

角、羽毛、竹箭、器械、财物，苟合于国器君用者，皆有矩券于上。君实乡州藏焉。曰：‘某月某日，苟从责者，乡决州决’。故曰：就庸一日而决。国策出于谷轨，国之策货，币乘马者也。今刀布藏于官府，巧币、万物轻重皆在贾人。彼币重而万物轻，币轻而万物重，彼谷重而金轻。人君操谷、币、金衡，而天下可定也。此守天下之数也。”

桓公问于管子曰：“准衡、轻重、国会，吾得闻之矣。请问县数。”管子对曰：“狼牡以至于冯会之口，龙夏以北至于海庄，禽兽羊牛之地也，何不以此通国策哉？”桓公曰：“何谓通国策？”管子对曰：“冯市门一吏书赘直事。若其事庚圉牧食之人养视不失折殂者，去其都秩与其县秩。大夫不乡赘合游者，谓之无礼义，大夫幽其春秋，列民幽其门、山之祠。冯会、龙夏牛羊牺牲月价十倍异日。此出诸礼义，籍于无用之地，因栏牢策也。谓之通。”

桓公问管子曰：“请问国势。”管子对曰：“有山处之国，有汜下多水之国，有山地分之国，有水汜之国，有漏壤之国。此国之五势，人君之所忧也。山处之国常藏谷三分之一。汜下多水之国常操国谷三分之一。山地分之国常操国谷十分之三。水泉之所伤，水洸之国常操十分之二。漏壤之国谨下诸侯之五谷。与工雕文梓器以下天下之五谷，此准时五势之数也。”

桓公问管子曰：“今有海内，县诸侯，则国势不用已乎？”管子对曰：“今以诸侯为管公州之余焉，以乘四时，行栏牢之策，以东西南北相被，用平而准。故曰：为诸侯，则高下万物以应诸侯。遍有天下，则赋币以守万物之朝夕，调而已。利有足则行，不满则有止。王者乡州以时察之，故利不相倾，县死其所。君守大奉一，谓之国薄。”

## 大意

本篇围绕“民无有不得用，无有不得使”这一中心观点，反复论证“轻重之术”的具体运用：在农业生产中，力求做到“农夫夜寝早起，力作而止”；国君应根据需要，操纵粮食、货币，左右市场物价，控制经济资源；抑制“大夫”和“独委之家”的势力，保证国家的财政收入。

## 地数第七十七

桓公曰：“地数可得闻乎？”管子对曰：“地之东西二万八千里，南北二万六千里。其出水者八千里，受水者八千里，出铜之山四百六十七山，出铁之山三千六百九山。此之所以分壤树谷也，戈矛之所发，刀币之所起也。能者有余，拙者不足。封于泰山，禘于梁父，封禘之王七十二家，得失之数，皆在此内。是谓国用。”桓公曰：“何谓得失之数皆在此？”管子对曰：“昔者桀霸有天下而用不足，汤有七十里之薄而用有余。天非独为汤雨菽粟，而地非独为汤出财物也。伊尹善通移、轻重，开阖、决塞，通于高下徐疾之策坐起之。昔时也，黄帝问于伯高曰：‘吾欲陶天下而以为一家，为之有道乎？’伯高对曰：‘请刈其莞而树之，吾谨逃其爪牙，则天下可陶而为一家人。’黄帝曰：‘此若言可得闻乎？’伯高对曰：‘上有丹砂者下有黄金，上有慈石者下有铜金，上有陵石者下有铅、锡、赤铜，上有赭者下有铁，此山之见荣者也。苟山之见其荣者，君谨封而祭之。距封十里而为一坛，是则使乘者下行，行者趋。若犯令者，罪死不赦。然则与折取之远矣。’修教十年，而葛卢之山发而出水，金从之。蚩尤受而制之，以为剑、铠、矛、戟，是岁相兼者诸侯九。雍狐之山发而出水，金从之。蚩尤受而制之，以为雍狐之戟、芮戈，是岁相兼者诸侯十二。故天下之君顿戟一怒，伏尸满野，此见戈之本也。”

桓公问于管子曰：“请问天财所出？地利所在？”管子对曰：“山上有赭者其下有铁，上有铅者其下有银。一曰：‘上有铅者其下有铎银，上有丹砂者其下有铎金，上有慈石者其下有铜金。’此山之见荣者也。苟山之见荣者，谨封而为禁。有动封山者。罪死而不赦。有犯令者，左足入、左足断，右足入，右足断。然则其与犯之远矣。此天财地利之所在也。”桓公问于管子曰：“以天财地利立功成名于天下者谁子也？”管子对曰：“文武是也。”桓公曰：“此若言何谓也？”管子对曰：“夫玉起于牛氏边山，金起于汝汉之右湾，珠起于赤野之末光。此皆距周七千八百里，其涂远而至难。故先王各用于其重，珠玉为上币，黄金为中币，刀布为下币。令疾则黄金重，令徐则黄金轻。先王权度其号令之徐疾，高下其中币而制下上之用，则文武是也。”

桓公问于管子曰：“吾欲守国财而毋税于天下，而外因天下，可乎？”管子对曰：“可。夫水激而流渠，令疾而物重。先王理其号令之徐疾，内守国财而外因天下矣。”桓公问于管子曰：“其行事奈何？”管子对曰：“夫昔者武王有巨桥之粟贵余之数。”桓公曰：“为之奈何？”管子对曰：“武王立重泉之戍，令曰：‘民自有百鼓之粟者不行。’民举所最粟以避重泉之戍，而国谷二什倍，巨桥之粟亦二什倍。武王以巨桥之粟二什倍而市缗帛，军五岁毋籍衣于民。以巨桥之粟二什倍而衡黄金百万，终身无籍于民。准衡之数也。”桓公问于管子曰：“今亦可以行此乎？”管子对曰：“可。夫楚有汝汉之金，齐有渠展之盐，燕有辽东之煮。此三者亦可以当武王之数。十

口之家，十人啜盐；百口之家，百人啜盐。凡食盐之数，一月丈夫五升少半，妇人三升少半，婴儿二升少半。盐之重，升加分耗而釜五十，升加一耗而釜百，升加十耗而釜千。君伐菹薪煮水为盐，正而积之三万钟，至阳春请籍于时。”桓公曰：“何谓籍于时？”管子曰：“阳春农事方作，令民毋得筑垣墙，毋得缮冢墓；大夫毋得治宫室，毋得立台榭。北海之众毋得聚庸而煮盐。然盐之贾必四什倍。君以四什之贾，循河、济之流，南输梁、赵、宋、卫、濮阳。恶食无盐则肿，守圉之本，其用盐独重。君伐菹薪煮水以籍于天下，然则天下不吾减矣。”

桓公问于管子曰：“吾欲富本而丰五谷，可乎？”管子对曰：“不可。夫本富而财物众，不能守，则税于天下，五谷兴丰，吾贱而天下贵，则税于天下。然则吾民常为天下虏矣。夫善用本者，若以舟济于大海，观风之所起。天下高则高，天下下则下。天下高我下，则财利税于天下矣。”

桓公问于管子曰：“事尽于此乎？”管子对曰：“未也。夫齐衢处之本，通达所出也，游子胜商之所道。人来本者，食吾本粟，因吾本币，骐驎黄金然后出。令有徐疾，物有轻重，然后天下之宝壹为我用。善者用非有，使非人。”

## 大意

本篇主要介绍利用地理条件、自然资源的理财之法，提出国家应对山、水、陆等自然资源“封而为禁”，在流通中运用国家的力量，制定有关的政策，以调节、控制这些资源，达到“天下之宝，一为我用”的目的。

## 揆度第七十八

齐桓公问于管子曰：“自燧人以来，其大会可得而闻乎？”管子对曰：“燧人以来，未有不以轻重为天下也。共工之王，水处什之七，陆处什之三，乘天势以隘制天下。至于黄帝之王，谨逃其爪牙，不利其器，烧山林，破增藪，焚沛泽，逐禽兽，实以益人，然后天下可得而牧也。至于尧舜之王，所以化海内者，北用禹氏之玉，南贵江汉之珠。其胜禽兽，以大夫随之。”桓公曰：“何谓也？”管子对曰：“令：‘诸侯之子将委质者，皆以双武之皮，卿大夫豹饰，列大夫豹檐。’大夫散其邑粟与其财物以市虎豹之皮，故山林之人刺其猛兽若从亲戚之仇。此君冕服于朝，而猛兽胜于外。大夫已散其财物，万人得受其流。此尧舜之数也。”

桓公曰：“‘事名二、正名五而天下治’，何谓‘事名二’？”对曰：“天策阳也，壤策阴也，此谓‘事各二’。”“何谓‘正名五’？”对曰：“权也，衡也，规也，矩也，准也，此谓‘正名五’。其在色者，青黄白黑赤也。其在声者，宫商羽徵角也。其在味者，酸辛咸苦甘也。二五者，童山竭泽，人君以数制之人。味者所以守民口也，声者所以守民耳也，色者所以守民目也。人君失二五者亡其国，大夫失二五者亡其势，民失二五者亡其家。此国之至机也。谓之国机。”

轻重之法曰：“自言能为司马不能为司马者，杀其身以衅其鼓；自言能治田土不能治田土者，杀其身以衅其社；自言能为官不能为官者，别以为门父。”故无敢诬能奸禄至于君者矣。故相任寅为官者，重门击柝不能者，亦随之以法。

桓公问于管子曰：“请问失准。”管子对曰：“失准者，天下皆制我而无我焉。此谓失准。”桓公曰：“何谓也？”管子对曰：“今天下起兵加我，臣之能谋厉国定民者，割壤而封；臣之能以车兵进退成功立名者，割壤而封。然则是天下尽封君之臣也，非君封之也。天下已封君之臣十里矣，天下每动，重封君之民二十里。君之民非君富之也，邻国富之。邻国每动，重富君之民，贫者重贫，富者重富。失准之数也。”桓公曰：“何谓也？”管子对曰：“今天下起兵加我，民弃其耒耜，出持戈于外，然则国不得耕。此非天凶也，此人凶也。君朝令而夕求具，民肆其财物与其五谷，厌分而去。贾人受而廩之，然则国财之一分在贾人。师罢，民反其事，万物反其重。贾人出其财物，国币之少分廩于贾人。若此则币重三分，财物之轻三分。贾人市于三分之间，国之财物尽在贾人，而君无策焉。民更相制，君无有事焉。此轻重之失准也。”

管子曰：“人君操本，民不得操末；人君操始，民不得操卒。其在涂者，籍之于衢塞；其在谷者，守之春秋；其在万物者，立赏而行。故物动则应之。故豫夺其涂，则民无遵。君守其流，则民失其高。故守四方之高下，国无游贾，贵贱相当，此谓国衡。以数相守，则利归于君矣。”

管子曰：“善正商任者省有肆，省有肆则市朝闲，市朝闲则田野充，田

野充则民财足，民财足则君赋敛焉不穷。今则不然，民重而君重，重而不能轻；民轻而君轻，轻而不能重。天下善者不然，民重则君轻，民轻则君重。此乃财余以满不足之数也。故凡不能调民利者，不可以为大治。不察于终始，不可以为至矣。动左右以重相因，二十国之策也。盐铁二十国之策也。锡金二十国之策也。五官之数，不籍于民。”

桓公问于管子曰：“轻重之数恶终？”管子对曰：“若四时之更举，无所终。国有患忧，轻重五谷以调用，积余藏羨以备赏。天下宾服，有海内，以富诚信仁义之士。故民高辞让，无为奇怪者。彼轻重者，诸侯不服以出战，诸侯宾服以行仁义。”

管子曰：“一岁耕，五岁食，粟贾五倍。一岁耕，六岁食，粟价六倍。二年耕而十一年食。夫富能夺，贫能予，乃可以为天下。且天下者，处兹行兹，若此而天下可壹也。夫天下者，使之不使，用之不用。故善为天下者，毋曰使之，使不得不使；毋曰用之，使不得不用也。”

管子曰：“善为国者，如金石之相举，重钧则金倾。故治权则势重，治道则势赢。今谷重于吾国，轻于天下，则诸侯之自泄，如原水之就下。故物重则至，轻则去。有以重至而轻处者，我动而错之，天下即已于我矣。物藏则重，发则轻，散则多。币重则民死利，币轻则决而不用，故轻重调于数而止。”

“五谷者，民之司命也。刀币者，沟渎也。号令者，徐疾也，‘令重于宝，社稷重于亲戚’。胡谓也？”对曰：“夫城郭拔，社稷不血食，无生臣。亲没之后，无死子。此社稷之所重于亲戚者也。故有人无城，谓之守平虚，有人而无甲兵而无食，谓之与祸居。”

桓公问管子曰：“吾闻海内玉币有七策，可得而闻乎？”管子对曰：“阴山之礪磬，一策也；燕之紫山白金，一策也；发、朝鲜之文皮，一策也；汝、汉水之右衢黄金，一策也；江阳之珠，一策也；秦明山之曾青，一策也；禹氏边山之玉，一策也。此谓以寡为多，以狭为广。天下之数尽于轻重矣。”

桓公问于管子曰：“阴山之马具驾者千乘，马之平贾万也，金之平贾万也。吾有伏金千斤，为此奈何？”管子对曰：“君请使与正籍者，皆以币还于金，吾至四万。此一为四矣。吾非埏埴摇炉囊而立黄金也，今黄金之重一为四者，数也。珠起于赤野之末光，黄金起于汝汉水之右衢，玉起于禹氏之边山。此度去周七千八百里。其涂远，其至阨。故先王度用其重而因之，珠玉为上币，黄金为中币，刀布为下币。先王高下中币，制下上之用。”

百乘之国，中而立市，东西南北度五十里。一日定虑，二日定载，三日出竟，五日而反。百乘之制轻重，毋过五日。百乘为耕田万顷，为户万户，为开口十万人，为当分者万人，为轻车百乘，为马四百匹。千乘之国，中而立市，东西南北度百五十里。二日定虑，三日定载，五日出竟，十日而反。千乘之制轻重，毋过一旬。千乘为耕田十万顷，为户十万户，为开口百万人，为当分者十万人，为轻车千乘，为马四千匹。万乘之国，中而立市，东西南

北度五百里。三日定虑，五日定载，十里出竟，二十日而反。万乘之制轻重，毋过二旬。万乘为耕田百万顷，为户百万户，为开口千万人，为当分者百万人，为轻车万乘，为马四万匹。

管子曰：“匹夫为鰥，匹妇为寡，老而无子者为独。君问其若有子弟师役而死者，父母为独，上必葬之：衣衾三领，木必三寸，乡吏视事，葬于公壤。若产而无弟兄，上必赐之匹马之壤。故亲之杀其子以为上用，不苦也。君终岁行邑里。其人力同而宫室美者，良萌也，力作者也，脯二束、酒一石以赐之。力足荡游不作，老者谯之，当壮者遣之边戍。民之无本者贷之圃强。故百事皆举，无留力失时之民。此皆国策之数也。”

上农挟五，中农挟四，下农挟三。上女衣五，中女衣四，下女衣三。农有常业，女有常事。一农不耕，民有为之饥者；一女不织，民有为之寒者。饥寒冻饿，必起于粪土，故先王谨于其始。事再其本，民无卖其子者。三其本，若为食。四其本，则乡里给。五其本，则远近通，然后死得葬矣。事不能再其本，而上之求焉无止，然则奸涂不可独遵，货财不安于拘。随之以法，则中内 民也。轻重不调，无鬻之民不可责理，鬻子不可得使，君失其民，父失其子，亡国之数也。

管子曰：“神农之数曰：‘一谷不登，减一谷；谷之沽什倍。二谷不登，减二谷；谷之沽再十倍’。夷疏满之，无食者予之陈，无种者贷之新，故无什倍之贾，无倍称之民。”

## 大意

“揆度”，即揣测、权衡之意。本篇中心论述君主控制生产和流通的重要性，对如何促进农业、商业、手工业等的生产发展提出了对策。

## 国准第七十九

桓公问于管子曰：“国准可得闻乎？”管子对曰：“国准者，视时而立仪。”桓公曰：“何谓视时而立仪？”对曰：“黄帝之王，谨逃其爪牙。有虞之王，枯泽童山。夏后之王，烧增藪，焚沛泽，不益民之利。殷人之王，诸侯无牛马之牢，不利其器。周人之王，官能以备物。五家之数殊而用一也。”

桓公曰：“然则五家之数，籍何者为善也？”管子对曰：“烧山林，坡增藪，焚沛泽，猛兽众也。童山竭泽者，君智不足也。烧增藪，焚沛泽，不益民利，逃械器，闭智能者，辅己者也。诸侯无牛马之牢，不利其器者，毋淫器而壹民心者也。以人御人，逃戈刃，高仁义，乘天固以安己者也。五家之数殊而用一也。”

桓公曰：“今当时之王者立何而可？”管子对曰：“请兼用五家而勿尽。”桓公曰：“何谓？”管子对曰：“立祈祥以固山泽，立械器以使万物，天下皆利而谨操重策。童山竭泽，益利搏流。出山金立币，存菹丘，立骈牢，以为民饶。彼菹菜之壤，非五谷之所生也，麋鹿牛马之地。春秋赋生杀老，立施以守五谷，此以无用之壤臧民之赢。五家之数皆用而勿尽。”

桓公曰：“五代之王以尽天下数矣。来世之王者可得而闻乎？”管子对曰：“好讥而不乱，亟变而不变，时至则为，过则去。王数不可豫致。此五家之国准也。”

### 大意

君主治国应根据时势发展而建立规章制度，调节经济运行，当变则变，灵活处理，即“视时而立仪”，“亟变而不恋，时至则为、过则去。”文中历述了黄帝、有虞、夏、商、周五代控制资源、调节经济的措施，体现了国家集权管理经济的思想。



## 轻重甲第八十

桓公曰：“轻重有数乎？”管子对曰：“轻重无数。物发而应之，闻声而乘之。故为国不能来天下之财，致天下之民，则国不可成。”桓公曰：“何谓来天下之财？”管子对曰：“昔者桀之时，女乐三万人，端噪晨乐闻于三衢，是无不服文绣衣裳者。伊尹以薄之游女工文绣纂组，一纯得粟百钟于桀之国。夫桀之国者，天子之国也。桀无天下忧，饰妇女钟鼓之乐，故伊尹得其粟而夺之流。此之谓来天下之财。”桓公曰：“何谓致天下之民？”管子对曰：“请使州有一掌，里有积五窳。民无以与正籍者予之长假，死而不葬者予之长度。饥者得食，寒者得衣，死者得葬，不资者得振，则天下之归我者若流水。此之谓致天下之民。故圣人善用非其有，使非其人，动言摇辞，万民可得而亲。”桓公曰：“善。”

桓公问管子曰：“夫汤以七十里之薄，兼桀之天下，其故何也？”管子对曰：“桀者冬不为杠，夏不束柎，以观冻溺。弛牝虎充市，以观其惊骇。至汤而不然。夷疏而积粟，饥者食之，寒者衣之，不资者振之，天下归汤若流水。此桀之所以失其天下也。”桓公曰：“桀使汤得为是，其故何也？”管子曰：“女华者，桀之所爱也，汤事之以千金；曲逆者，桀之所善也，汤事之以千金。内则有女华之阴，外则有曲逆之阳，阴阳之议合，而得成其天子。此汤之阴谋也。”

桓公曰：“轻重之数，国难之分，吾已得而闻之矣，请问用兵奈何？”管子对曰：“五战而至于兵。”桓公曰：“此若言何谓也？”管子对曰：“请战衡，战准，战流，战权，战势。此所谓五战而至于兵者也。”桓公曰：“善。”

桓公欲赏死事之后，曰：“吾国者，衢处之国，馈食之都，虎狼之所栖也。今每战輿死扶伤。如孤，荼首之孙，仰戟之寡，吾无由与之，为之奈何？”管子对曰：“吾国之豪家：迁封、食邑而居者，君章之以物则物重，不章以物则物轻；守之以物则物重，不守以物则物轻。故迁封、食邑、富商、蓄贾、积余、藏美、踣蓄之家，此吾国之豪也。故君请缟素而就土室，朝功臣、世家、迁封、食邑、积余、藏美、缟蓄之家曰：‘城肥致冲，无委致围。天下有虑，齐独不与其谋？子大夫有五谷菽粟者勿敢左右，请以平贾取之子。’与之定其券契之齿。釜之数，不得为侈弇焉。困穷之民闻而余之，釜无止，远近不推。国粟之贾坐长而四十倍。君出四十倍之粟以振孤寡，收贫病，视独老穷而无子者；靡得相鬻而养子，勿使赴于沟浍之中。若此，则士争先战为颜行，不偷而为用，輿死扶伤，死者过半。此何故也？士非好战而轻死，轻重之分使然也。”

桓公曰：“皮、干、筋、角之征甚重。重籍于民而贵市之皮、干、筋、角，非为国之数也。”管子对曰：“请以令高杠采池，使东西不相睹，南北不相见。”桓公曰：“诺。”行事期年，而皮、干、筋、角之征去分，民之籍去分。桓公召管子而问曰：“此何故也？”管子对曰：“杠、池平之时，

夫妻服犂，轻至百里。今高杠采池，东西南北不相睹，天酸然雨，十人之力不能上；广泽遇雨，十人之力不可得而恃。夫舍牛马之力所无因。牛马绝罢，而相继死其所者相望，皮、干、筋、角徒予人而莫之取。牛马之贾必坐长而百倍。天下闻之，必离其牛马而归齐若流。故高杠采池，所以致天下之牛马而损民之籍也。《道若秘》云：‘物之所生，不若其所聚。’”

桓公曰：“弓弩多匡移者，而重籍于民，奉缮工，而使弓弩多匡移者，其故何也？”管子对曰：“鹅鹜之舍近，鸚鸡鹄鲍之通远。鹄鸚之所在，君请式璧而聘之。”桓公曰：“诺。”行事期年，而上无阙者，前无趋人。三月解医，弓弩无匡者。召管子而问曰：“此何故也？”管子对曰：“鹄鸚之所在，君式璧而聘之。菹泽之民闻之，越平而射远，非十钧之弩不能中鸚鸡鹄鲍。彼十钧之弩，不得棊撒不能自正。故三月解医而弓弩无匡者，此何故也？以其家习其所也。”

桓公曰：“寡人欲籍于室屋。”管子对曰：“不可，是毁成也。”“欲籍于万民。”管子曰：“不可，是隐情也。”“欲籍于六畜。”管子对曰：“不可，是杀生也。”“欲籍于树木。”管子对曰：“不可，是伐生也。”“然则寡人安籍而可？”管子对曰：“君请籍于鬼神。”桓公忽然作色曰：“万民、室屋、六畜、树木且不可得籍，鬼神乃可得而籍夫？”管子对曰：“厌宜乘势，事之利得也；计议因权，事之囿大也。王者乘势，圣人乘幼，与物皆宜。”桓公曰：“行事奈何？”管子对曰：“昔尧之五吏无所食，君请立五厉之祭，祭尧之五吏。春献兰，秋敛落；原鱼以为脯，鲋以为馐。若此，则泽鱼之正伯倍异日，则无屋粟邦布之籍。此之谓设之以祈祥，推之以礼义也。然则自足，何求于民也？”

桓公曰：“天下之国，莫强于越。今寡人欲北举事孤竹、离枝，恐越人之至，为此有道乎？”管子对曰：“君请遏原流，大夫立沼池，令以矩游为乐。则越人安敢至？”桓公曰：“行事奈何？”管子对曰：“请以令隐三川，立员者，立大舟之都。大舟之都有深渊，垒十仞。令曰：‘能游者赐十金。’未能用金千，齐民之游水，不避吴越。”桓公终北举事于孤竹、离枝。越人果至，隐曲菑以水齐。管子有扶身之士五万人，以待战于曲菑，大败越人。此之谓水豫。

齐之北泽烧，火光照堂下。管子入贺桓公曰：“吾田野辟，农夫必有百倍之利矣。”是岁租税九月而具，粟又美。桓公召管子而问曰：“此何故也？”管子对曰：“万乘之国、千乘之国，不能无薪而炊。今北泽烧，莫之续，则是农夫得居装而卖其薪莩，一束十倍。则春有以耜，夏有以芸。此租税所以九月而具也。”

桓公忧北郭民之贫，召管子而问曰：“北郭者，尽履缕之甿也，以唐园为本利，为此有道乎？”管子对曰：“请以令：禁百钟之家不得事鞮，千钟之家不得为唐园，去市三百步者不得树葵菜。若此，则空闲有以相给资，则北郭之甿有所讎。其手搔之功，唐园之利，故有十倍之利。”

管子曰：“阴王之国有三，而齐与在焉。”桓公曰：“此若言可得闻乎？”管子对曰：“楚有汝、汉之黄金，而齐有渠展之盐，燕有辽东之煮，此阴王之国也。且楚之有黄金，中齐有菑石也。苟有操之不工，用之不善，天下倪而是耳。使夷吾得居楚之黄金，吾能令农毋耕而食，女毋织而衣。今齐有渠展之盐，请君伐菑薪，煮水为盐，正而积之。”桓公曰：“诺。”十月始正，至于正月，成盐三万六千钟。召管子而问曰：“安用此盐而可？”管子对曰：“孟春既至，农事且起。大夫无得缮家墓，理宫室，立台榭，恐墙垣。北海之众无得聚庸而煮盐。若此，则盐必坐长而十倍。”桓公曰：“善。行事奈何？”管子对曰：“请以令棗之梁、赵、宋、卫、濮阳。彼尽馈食之也。国无盐则肿，守圉之国，用盐独甚。”桓公曰：“诺。”乃以令使棗之，得成金万一千余斤。桓公召管子而问曰：“安用金而可？”管子对曰：“请以令使贺献、出正籍者必以金，金坐长而百倍。运金之重以衡万物，尽归于君。故此所谓用若挹于河海，若输之给马。此阴王之业。”

管子曰：“万乘之国必有万金之贾，千乘之国必有千金之贾，百乘之国必有百金之贾，非君之所赖也，君之所与。故为人君而不审其号令，则中一国而二君二王也。”桓公曰：“何谓一国而二君二王？”管子对曰：“今君之籍取以正，万物之贾轻去其分，皆入于商贾，此中一国而二君二王也。故贾人乘其弊以守民之时，贫者失其财，是重贫也；农夫失其五谷，是重竭也。故为人君而不能谨守其山林、菑泽、草莱，不可以立为天下王。”桓公曰：“此若言何谓也？”管子对曰：“山林、菑泽、草莱者，薪蒸之所出，牺牲之所起也。故使民求之，使民籍之，因此给之。私爱之于民，若弟之与兄，子之与父也，然后可以通财交假也。故请取君之游财，而邑里布积之。阳春，蚕桑且至，请以给其口食筐曲之强。若此，则絳丝之籍去分而敛矣。且四方之不至，六时制之：春曰耜，次曰获麦，次曰薄芋，次曰树麻，次曰绝菑，次曰大雨且至，趣芸壅培。六时制之，以给至于国都。善者乡因其轻重，守其委庐，故事至而不妄。然后可以立为天下王。”

管子曰：“一农不耕，民或为之饥；一女不织，民或为之寒。故事再其本，则无卖其子者；事三其本，则衣食足；事四其本，则正籍给；事五其本，则远近通，死得藏。今事不能再其本，而上之求焉无止，是使奸涂不可独行，遗财不可包止。随之以法，则是下艾民。食三升，则乡有乏食而盗；食二升，则里有乏食而盗；食一升，则家有乏食而盗。今操不反之事，而食四十倍之粟，而求民之毋失，不可得矣。且君朝令而求夕具，有者出其财，无有者卖其衣屨，农夫棗其五谷，三分贾而去。是君朝令一怒，布帛流越而之天下。君求焉而无止，民无以待之，走亡而栖出阜。持戈之士顾不见亲，家族失而不分，民走于中而士遁于外。此不待战而内败。”

管子曰：“今为国有地牧民者，务在四时，守在仓廩。国多财则远者来，地辟举则民留处；仓廩实则知礼节，衣食足则知荣辱。今君躬犁垦田，耕发草土，得其谷矣，民人之食，人有若干步亩之数，然而有饿馁于衢间者何也？”

谷有所藏也。今君铸钱立币，民通移，人有百十之数，然而民有卖子者何也？财有所并也。故为人君不能散积聚，调高下，分并财，君虽强本趣耕，发草立币而无止，民犹若不足也。”桓公问于管子曰：“今欲调高下，分并财，散积聚。不然，则世且并兼而无止，蓄余藏羨而不息，贫贱鰥寡独老不与得焉。散之有道，分之有数乎？”管子对曰：“唯轻重之家为能散之耳，请以令轻重之家。”桓公曰：“诺。”束车五乘，迎癸乙于周下原。桓公因与癸乙、管子、宁戚相与四坐。桓公曰：“请问轻重之数。”癸乙曰：“重籍其民者失其下，数欺诸侯者无权与。”管子差肩而问曰：“吾不籍吾民，何以奉车革？不籍吾民，何以待邻国？”癸乙曰：“唯好心为可耳！夫好心则万物通，万物通则万物运，万物运则万物贱，万物贱则万物可因。知万物之可因而而不因者，夺于天下。夺于天下者，国之大贼也。”桓公曰：“请问好心万物之可因？”癸乙曰：“有余富无余乘者，责之卿诸侯。足其所，不赂其游者，责之令大夫。若此则万物通，万物通则万物运，万物运则万物贱，万物贱则万物可因矣。故知三准同策者能为天下，不知三准之同策者不能为天下。故申之以号令，抗之以徐疾也，民乎其归我若流水。此轻重之数也。”

桓公问于管子曰：“今 戟十万，薪菜之靡日虚十里之衍；顿戟一譟，而靡币之用日去千金之积。久之，且何以待之？”管子对曰：“粟贾平四十，则金贾四千。粟贾釜四十则钟四百也，十钟四千也，二十钟者为八千也。金贾四千，则二金中八千也。然则一农之事终岁耕百亩，百亩之收不过二十钟，一农之事乃中二金之财耳。故粟重黄金轻，黄金重而粟轻，两者不衡立。故善者重粟之贾。釜四百，则是钟四千也，十钟四万，二十钟者八万。金贾四千，则是十金四万也，二十金者为八万。故发号出令，曰一农之事有二十金之策。然则地非有广狭，国非有贫富也，通于发号出令，审于轻重之数然。”

管子曰：“湏然击鼓，士愤怒；鎗然击金，士帅然。策枹鼓从之。與死扶伤，争进而无止。口满用，手满钱，非大父母之仇也，重禄重赏之所使也。故轩冕立于朝，爵禄不随，臣不为忠；中军行战，委予之赏不随，士不死其列陈。然则是大臣执于朝，而列陈之士执于赏也。故使父不得子其子，兄不得弟其弟，妻不得有其夫，唯重禄重赏为然耳。故 不远道里而能威绝域之民，不险山川而能服有恃之国，发若雷霆，动若风雨，独出独入，莫之能圉。”

桓公曰：“四夷不服，恐其逆政游于天下而伤寡人，寡人之为此有道乎？”管子对曰：“吴越不朝，请珠象而以为币乎。发、朝鲜不朝，请文皮、服而以为币乎。禺氏不朝，请以白璧为币乎。昆仑之虚不朝，请以璆琳、琅玕为币乎。故夫握而不见于手，含而不见于口，而辟千金者，珠也；然后，八千里之吴越可得而朝也。一豹之皮，而辟千金也；然后，八千里之发、朝鲜可得而朝也。怀而不见于抱，挟而不见于掖，而辟千金者，白璧也；然后，八千里之禺氏可得而朝也。簪珥而辟千金者，璆琳、琅玕也；然后，八千里之昆仑之虚可得而朝也。故物无主，事无接，远近无以相因，则四夷不得而朝矣。”

## 大意

所谓轻重之术，实际是指国家采用的理财方法。本篇及后面的数篇都是论述“轻重之术”在各方面的具体运用的。本篇着重于以下方面：对豪门蓄贾采取“散积聚、调高下、分并财”的措施，防止“一国而二君二王”的现象出现；在流通中操纵价格，使“万物尽归于君”；通过“厚禄”、“厚赏”，使“士争先战而颜行，不偷而为用”；实行“饥者得食，寒者得衣，死者得葬，不资者得济”的政策，使万民安居乐业。

## 轻重乙第八十一

桓公曰：“天下之朝夕可定乎？”管子对曰：“终身不定。”桓公曰：“其不定之说，可得闻乎？”管子对曰：“地之东西二万八千里，南北二万六千里。天子中而立，国之四面，面万有余里。民之入正籍者亦万有余里。故有百倍之力而不至者，有十倍之力而不至者，有倪而是者。则远者疏，疾怨上。边境诸侯受君之怨民，与之为善，缺然不朝。是天子塞其涂。熟谷者去，天下之可得而霸？”桓公曰：“行事奈何？”管子对曰：“请与之立壤列天下之旁，天子中立，地方千里，兼霸之壤三百有余里，徯诸侯度百里，负海子男者度七十里。若此则如胸之使臂，臂之使指也。然则小不能分于民，准徐疾羨不足，虽在下不为君忧。夫海出 无止，山生金木无息。草木以时生，器以时靡币， 水之盐以日消。终则有始，与天壤争，是谓立壤列也。”

武王问于癸度曰：“贺献不重，身不亲于君；左右不足，友不善于群臣。故不欲收穡户籍而给左右之用，为之有道乎？”癸度对曰：“吾国者衢处之国也，远秸之所通，游客蓄商之所道，财物之所遵。故苟食吾国之粟，因吾国之币，然后，载黄金而出。故君请重重而衡轻轻，运物而相因，则国策可成。故谨毋失其度，未与？民可治？”武王曰：“行事奈何？”癸度曰：“金出于汝、汉之右衢，珠出于赤野之末光，玉出于禹氏之旁山。此皆距周七千八百余里，其涂远，其至阨。故先王度用于其重，因以珠玉为上市，黄金为中币，刀布为下币。故先王善高下中币，制下上之用，而天下足矣。”

桓公曰：“衡谓寡人曰：‘一农之事必有一耜、一铤、一镰、一耨、一椎、一铨，然后成为农。一车必有一斤、一锯、一钁、一钻、一凿、一 、一轱，然后成为车。一女必有一刀、一锥、一箴、一 ，然后成为女。请以令断山木，鼓山铁。是可以无籍而用足。’”管子对曰：“不可。今发徒隶而作之，则逃亡而不守。发民，则下疾怨上，边竟有兵则怀宿怨而不战。未见山铁之利而内败矣。故善者不如与民，量其重，计其赢，民得其七，君得其三。有杂之以轻重，守之以高下。若此，则民疾作而为上虏矣。”

桓公曰：“请问壤数。”管子对曰：“河 诸侯，亩钟之国也。磻，山诸侯之国也。河 诸侯常不胜山诸侯之国者，豫戒者也。”桓公曰：“此若言何谓也？”管子对曰：“夫河 诸侯，亩钟之国也，故谷众多而不理，固不得有。至于山诸侯之国，则敛蔬藏菜，此之谓豫戒。”桓公曰：“壤数尽于此乎？”管子对曰：“未也。昔狄诸侯，亩钟之国也，故粟十钟而镒金。程诸侯，山诸侯之国也，故粟五釜而镒金。故狄诸侯十钟而不得 戟，程诸侯五釜而得 戟，或十倍而不足，或五分而有余者，通于轻重高下之数。国有十岁之蓄，而民食不足者，皆以其事业望君之禄也。君有山海之财，而民用不足者，皆以其事业交接于上者也。故租藉，君之所宜得也；正籍者，君之所强求也。亡君废其所宜得而敛其所强求，故下怨上而令不行。民，夺之则怒，予之则喜。民情固然。先王知其然，故见予之形，不见夺之理。故五

谷粟米者民之司命也，黄金刀布者民之通货也。先王善制其通货以御其司命，故民力可尽也。”

管子曰：“泉雨五尺，其君必辱。食称之国必亡。待五谷者众也。故树木之胜霜露者不受令于天，家足其所者不从圣人。故夺然后予，高然后下，怒然后喜，天下可举。”

桓公曰：“强本节用，可以为存乎？”管子对曰：“可以为益愈，而未足以为存也。昔者纪氏之国强本节用者，其五谷丰满而不能理也，四流而归于天下。若是，则纪氏其强本节用而不能理，适足以使其民谷尽为天下虏。是以前其共国亡而身无所处。故可以益愈而不足以为存。故善为国者，天下下我高，天下轻我重，天下多我寡。然后可以朝天下。”

桓公曰：“寡人欲毋杀一士，毋顿一戟，而辟方都二，为之有道乎？”管子对曰：“泾水上下控，汶、泗、洙、 满三之。于乃请以令使九月种麦，日至而获，则时雨未下而利农事矣。”桓公曰：“诺。”令以九月种麦，日至而获。量其艾，一收之积中方都二。故此所谓善因天时，辨于地利而辟方都之道也。

管子入复桓公曰：“终岁之租金四万二千金，请以一朝素赏军士。”桓公曰：“诺。”以令至鼓期于泰州之野期军士。桓公乃即坛而立，宁戚、鲍叔、隰朋、易牙、宾须无皆差肩而立。管子执枹而揖军士曰：“谁能陷陈破众者，赐之百金。”三问不对。有一人秉剑而前，问曰：“几何人之众也？”管子曰：“千人之众。”“千人之众，臣能陷之。”赐之百金。管子又曰：“兵接弩张，谁能得卒长者，赐之百金。”问曰：“几何人卒之长也？”管子曰：“千人之长。”“千人之长，臣能得之。”赐之百金。管子又曰：“谁能听旌旗之所指，而得执将首者，赐之千金。”言能得者垒十人，赐之人千金。其余言能外斩首者，赐之人十金。一朝素赏，四万二千金廓然虚。桓公惕然太息曰：“吾曷以识此？”管子对曰：“君勿患。且使外为名于其乡，内为功于其亲，家为德于其妻子。若此，则士必争名报德，无北之意矣。吾举兵而攻，破其军，并其地，则非特四万二千金之利也。”五子曰：“善。”桓公曰：“诺。”乃诫大将曰：“百人之长，必为之朝礼。千人之长，必拜而送之，降两级。其有亲戚者，必遗之酒四石，肉四鼎。其无亲戚者，必遗其妻子酒三石，肉三鼎。”行教半岁，父教其子，兄教其弟，妻谏其夫，曰：“见其若此其厚，而不死列陈，可以反于乡乎？”桓公终举兵攻莱，战于莒必市里。鼓旗未相望，众少未相知，而莱人大遁。故遂破其军，兼其地，而虏其将。故未列地而封，未出金而赏，破莱军，并其地，擒其君。此素赏之计也。

桓公曰：“曲防之战，民多假贷而给上事者。寡人欲为之出赂，为人奈何？”管子对曰：“请以令：令富商蓄贾百符而一马，无有者取于公家。若此，则马必坐长而百倍其本矣。是公家之马不离其牧皂，而曲防之战赂足矣。”

桓公问于管子曰：“崇弟、蒋弟、丁、惠之功世，吾岁罔。寡人不得籍斗升焉，去。菹菜、咸卤、斥泽、山间 不为用之壤，寡人不得籍斗升焉，去。列稼缘封十五里之原，强耕而自以为落，其民寡人不得籍斗升焉。则是寡人之国，五分而不能操其二，是有万乘之号而无千乘之用也。以是与天子提衡，争秩于诸侯，为之有道乎？”管子对曰：“唯籍于号令为可耳。”桓公曰：“行事奈何？”管子对曰：“请以令发师置屯籍农，十钟之家不行，百钟之家不行，千钟之家不行。行者不能百之一，千之十，而困窳之数皆见于上矣。君案困窳之数，令之曰：‘国贫而用不足，请以平价取之子，皆案困窳而不能挹捐焉。’君直币之轻重以决其数，使无券契之责，则积藏困窳之粟皆归于君矣。故九州无敌，竟上无患。”公曰：“罢兵归农，无所用之。”管子曰：“天下有兵，则积藏之粟足以备其粮。天下无兵，则以赐贫甿，若此则菹菜、咸卤、斥泽、山间 之壤无不发草。此之谓籍于号令。”

管子曰：“滕鲁之粟釜百，则使吾国之粟釜千，滕鲁之粟四流而归我，若下深谷者。非岁凶而民饥也，辟之以号令，引之以徐疾，施乎其归我若流水。”

桓公曰：“吾欲杀正商贾之利而益农夫之事，为此有道乎？”管子对曰：“粟重而万物轻，粟轻则万物重，两者不平衡立。故杀正商贾之利而益农夫之事，则请重粟之价釜三百。若是则田野大辟，而农夫劝其事矣。”桓公曰：“重之有道乎？”管子对曰：“请以令与大夫城藏，使卿、诸侯藏千钟，令大夫藏五百钟，列大夫藏百钟，富商蓄贾藏五十钟。内可以为国委，外可以益农夫之事。”桓公曰：“善。”下令卿诸侯令大夫城藏。农夫辟其五谷，三倍其贾。则正商失其事，而农夫有百倍之利矣。

桓公问于管子曰：“衡有数乎？”管子对曰：“衡无数也。衡者使物一高一下，不得常固。”桓公曰：“然则衡数不可调耶？”管子对曰：“不可调。调则澄，澄则常，常则高下不贰，高下不贰则万物不可得而使用。”桓公曰：“然则何以守时？”管子对曰：“夫岁有四秋，而分有四时。故曰：农事且作，请以什伍农夫赋耜铁，此之谓春之秋。大夏且至，丝纡之所作，此之谓夏之秋。而大秋成，五谷之所会，此之谓秋之秋。大冬营室中，女事纺织缉缕之所作也，此之谓冬之秋。故岁有四秋，而分有四时。已有四者之序，发号出令，物之轻重相什而相伯。故物不得有常固。故曰衡无数。”

桓公曰：“皮干筋角竹箭羽毛齿革不足，为此有道乎？”管子曰：“惟曲衡之数为可耳。”桓公曰：“行事奈何？”管子对曰：“请以令为诸侯之商贾立客舍，一乘者有食，三乘者有刍菽，五乘者有伍养，天下之商贾归齐若流水。”

## 大意

轻重之术运用于农业方面，应“强本节用”，使“五谷丰满”，国家具



有充足的储备；对手工业则采取“民得其七，君得其三”的政策；在流通过程中，要“杀商贾之利而益农夫之事”；要根据商品的不同用途确定比价关系，并经常变化，做到“衡者使物一高一下，不得常固”。

### 轻重丁第八十三

桓公曰：“寡人欲西朝天子而贺献不足，为此有数乎？”管子对曰：“请以令城阴里，使其墙三重而门九袭。因使玉人刻石而为璧，尺者万泉，八寸者八千，七寸者七千，珪中四千，瑗中五百。”璧之数已具，管子西见天子曰：“弊邑之君欲率诸侯而朝先王之庙，观于周室。请以令使天下诸侯朝先王之庙，观于周室者，不得以彤弓石璧。不以彤弓石璧者，不得入朝。”天子许之曰：“诺。”号令于天下。天下诸侯载黄金珠玉五谷文采布帛输齐以收石璧。石璧流而之天下，天下财物流而之齐，故国八岁而无籍。阴里之谋也。

#### 右石璧谋

桓公曰：“天子之养不足，号令赋于天下则不信诸侯，为此有道乎？”管子对曰：“江淮之间有一茅而三脊毋至其本，名之曰菁茅。请使天子之吏环封而守之。夫天子则封于太山，禅于梁父。号令天下诸侯曰：‘诸从天子封于太山，禅于梁父者，必抱菁茅一束以为禅藉。不如令者不得从。’”天下诸侯载其黄金，争秩而走。江淮之菁茅坐长而十倍，其贾一束而百金。故天子三日即位，天下之金四流而归周若流水。故周天子七年不求贺献者，菁茅之谋也。

#### 右菁茅谋

桓公曰：“寡人多务，令衡籍吾国之富商蓄贾称贷家，以利吾贫萌、农夫，不失其本事。反此有道乎？”管子对曰：“唯反之以号令为可耳。”桓公说：“行事奈何？”管子对曰：“请使宾胥无驰而南，隰朋驰而北，宁戚驰而东，鲍叔驰而西。四子之行定，夷吾请号令谓四子曰：‘子皆为我君视四方称贷之间，其受息之氓几何千家，以报吾。’”鲍叔驰而西，反报曰：“西方之氓者，带济负河，菹泽之萌也。渔猎取薪蒸而为食。其称贷之家多者千钟，少者六、七百钟。其出之，钟也一钟。其受息之萌九百余家。”宾胥无驰而南。反报曰：“南方之萌者，山居谷处，登降之萌也。上断轮轴，下采杼粟，田猎而为食。其称贷之家多者千万，少者六、七百万。其出之，中伯伍也。其受息之萌八百余家。”宁戚驰而东。反报曰：“东方之萌，带山负海，谷处，上断福，渔猎之萌也。治葛缕而为食。其称贷之家——丁、惠、高、国，多者五千钟，少者三千钟。其也之，中钟五釜也。其受息之萌八、九百家。”隰朋驰而北。反报曰：“北方之萌者，衍处负海，煮水为盐，梁济取鱼之萌也。薪食。其称贷之家多者千万，少者六、七百万。其出之，中伯二十也。受息之萌九百余家。”凡称贷之家出泉三千万，出粟三数

千万钟，受子息民三万家。四子已报。管子曰：“不意我君之有萌中一国而五君之正也，然欲国之无贫，兵之无弱，安可得哉？”桓公曰：“为此有道乎？”管子曰：“惟反之以号令为可。请以令贺献者皆以鑿枝兰鼓，则必坐长什倍其本矣。君之栈台之织亦坐长什倍。请以令召称贷之家，君因酌之酒，太宰行觴。桓公举衣而问曰：‘寡人多务，令衡籍吾国。闻子之假贷吾贫萌，使有以终其上令。寡人有鑿枝兰鼓，其贾中纯万泉也。愿以为吾贫萌决其子息之数，使无券契之责。’称贷之家皆齐首而稽顙曰：‘君之忧萌至于此！请再拜以献堂下。’桓公曰：‘不可。子使吾萌春有以耜，夏有以决芸。寡人之德子无所宠，若此而不受，寡人不得于心。’故称贷之家皆曰：‘再拜受。’所出栈台之织未能三千纯也，而决四方子息之数，使无券契之责。四方之萌闻之，父教其子，兄教其弟曰：‘夫垦田发务，上之所急，可以无度乎？君之忧我至于此！’此之谓反准。”

管子曰：“昔者癸度居人之国，必四面望于天下。天下高亦高。天下高我独下，必失其国于天下。”桓公曰：“此若言曷谓也？”管子对曰：“昔莱人善染，练花之于莱纯缁，纁之于莱亦纯缁也。其于周，中十金。莱人知之，间篡茈空。周且敛马作见于莱人操之。莱有准马。是莱自失篡茈而反准于马也。故可因者因之，乘者乘之，此因天下以制天下。此之谓国准。”

桓公曰：“齐西水潦而民饥，齐东丰庸而粟贱，欲以东之贱被西之贵，为之有道乎？”管子对曰：“今齐西之粟釜百泉，则二十也。齐东之粟釜十泉，则二钱也。请以令籍人三十泉，得以五谷菽粟决其籍。若此，则齐西出三斗而决其籍，齐东出三釜而决其籍。然则釜十之粟皆实于仓廩。西之民饥者得食，寒者得衣；无本者予之陈，无种者予之新。若此，则东西之相被，远近之准平矣。”

桓公曰：“衡数吾已得闻之矣。请问国准。”管子对曰：“孟春且至，沟渎阨而不遂，谿谷障上之水不安于藏，内毁室屋，坏墙垣，外伤田野，残禾稼，故君谨守泉金之谢物，且为之举。大夏，帷盖衣幕之奉不给，谨守帛布之谢物，且为之举。大秋，甲兵求缮，弓弩求弦，谨守丝麻之谢物，且为之举。大冬，任甲兵，粮食不给，黄金之赏不足，谨守五谷黄金之谢物，且为之举。已守其谢，富商蓄贾不得如故。此之谓国准。”

龙斗于马渎之阳，牛山之阴。管子入复于桓公曰：“天使使者临君之郊，请使大夫衿饬左右玄服迎天之使者乎！”天下闻之曰：“神哉齐桓公，天使使者临其郊。”不待举兵，而朝者八诸侯。此乘天威而动天下之道也。故智者役使鬼神而愚者信之。

桓公终神。管子入复桓公曰：“地动，疫之灾兆，国有恟。风动，疫之灾兆。国有枪星，其君必辱；国有彗星，必有流血。浮丘之战，彗之所出，必服天下之仇。今彗星见于齐之分，请以令朝功臣世家，号令于国中曰：‘彗星出，寡人恐服天下之仇。请有五谷菽粟布帛文采者，皆勿敢左右。国且有大事，请以平贾取之。’功臣之家、人民百姓皆献其谷菽粟黄金，归其财物，

以佐君之大事。此谓乘天灾而求民邻财之道也。”

桓公曰：大夫多并其财而不出，腐朽五谷而不散。管子对曰：“请以令召城阳大夫而谪之。”桓公曰：“何哉？”管子对曰：“‘城阳大夫，嬖宠被纮，鹅鹜含余糗，齐钟鼓之声，吹笙篪，同姓不入，伯叔父母远近兄弟皆寒而不得衣，饥而不得食。子欲尽忠于寡人，能乎？故子毋复见寡人。’灭其位，杜其门而不出。”功臣之家皆争发其积藏，出其资财，以予其远近兄弟。以为未足，又收国中之贫病孤独老不能自食之萌，皆与得焉。故桓公推仁立义，功臣之家兄弟相戚，骨肉相亲，国无饥民。此之谓缪数。

桓公曰：“崢丘之战，民多称贷负子息，以给上之急，度上之求。寡人欲复业产，此何以洽？”管子对曰：“惟缪数为可耳。”桓公曰：“诺。”令左右州曰：“表称贷之家，皆壅白其门而高其间。”州通之师执折策曰：“君且使使者。”桓公使八使者式璧而聘之，以给盐菜之用。称贷之家皆齐首稽颡而问曰：“何以得此也？”使者曰：“君令曰：‘寡人闻之《诗》曰：愷悌君子，民之父母也。寡人有崢丘之战。吾闻子假贷吾贫萌，使有以给寡人之急，度寡人之求。使吾萌春有以耜，夏有以决芸，而给上事，子之力也。是以式譬而聘子，以给盐菜之用。故子中民之父母也。’”称贷之家皆折其券而削其书，发其积藏，出其财物，以赈贫病。分其故资，故国中大给，崢丘之谋也。此之谓缪数。

桓公曰：“四郊之民贫，商贾之民富，寡人欲杀商贾之民以益四郊之民，为之奈何？”管子对曰：“请以令决瓊洛之水，通之抗庄之间。”桓公曰：“诺。”行令未能一岁，而郊之民殷然益富，商贾之民廓然益贫。桓公召管子而问曰：“此其故何也？”管子对曰：“瓊洛之水通之抗庄之间，则屠酤之汁肥流水，则母巨雄、翡燕小鸟皆归之，宜昏饮，此水上之乐也。贾人蓄物而卖为雠，买为取，市未央毕，而委舍其列，投母巨雄。新冠五尺请挟弹怀丸游水上，弹翡燕小鸟，被于暮。故贱卖而贵买。四郊之民卖贵而买贱，何为不富哉？商贾之人，何为不贫乎？”桓公曰：“善。”

桓公曰：“五衢之民，衰然多衣弊而屨穿，寡人欲使帛、布、丝、纻之贾贱，为之有道乎？”管子曰：“请以令沐途旁之树枝，使无尺寸之阴。”桓公曰：“诺。”行令未能一岁，五衢之民皆多衣帛完屨。桓公召管子而问曰：“此其何故也？”管子对曰：“途旁之树未沐之时，五衢之民，男女相好往来之市者，罢市相睹树下，谈话终日不归。男女当壮，扶犂推輿，相睹树下，戏笑超距，终日不归。父兄相睹树下，论议玄语，终日不归。是以田不发，五谷不播，桑麻不种，茧缕不治。内严一家而三不归，则帛、布、丝、纻之贾安得不贵？”桓公曰：“善。”

桓公曰：“菜贱，寡人恐五谷之归于诸侯，寡人欲为百姓万民藏之，为此有道乎？”管子曰：“今者夷吾过市，有新成困京者二家。君请式璧而聘之。”桓公曰：“诺。”行令半岁，万民闻之，舍其作业而为困京以藏菽粟五谷者过半。桓公问管子曰：“此其何故也？”管子曰：“成困京者二家，

君式璧而聘之，名显于国中，国中莫不闻。是民上则无功显名于百姓也，功立而名家；下则实其困京，上以给上为君。壹举而名实俱在也，民何不为也？”

桓公问管子曰：“请问王数之守终始，可得闻乎？”管子曰：“正月之朝，谷始也；日至百日，黍稷之始也”九月敛实，牟麦之始也。”

管子问于桓公：“敢问齐方于几何里？”桓公曰：“方五百里。”管子曰：“阴雍长城之地，其于齐国三分之一，非谷之所生也。海庄、龙夏、其于齐国四分之一也。朝夕外之，所带齐地者五分之一，非谷之所生也。然则吾非托食之主耶？”桓公遽然起曰：“然则为之奈何？”管子对曰：“动之以言，溃之以辞，可以为国基。且君币籍而务，则贾人独操国趣；君谷籍而务，则农人独操国固。君动言操辞左右之流君独因之，物之始吾已见之矣，物之终吾已见之矣，物之贾吾已见之矣。”管子曰：“长城之阳，鲁也。长城之阴，齐也。三败杀君二重臣定社稷者，吾此皆以孤突之地封者也。故山地者山也，水地者泽也，薪刍之所生者斥也。”公曰：“托食之主及吾地亦有道乎？”管子对曰：“守其三原。”公曰：“何谓三原？”管子对曰：“君守布则籍于麻，十倍其贾，布五十倍其贾。此数也。君以织籍，籍于糸。未为糸籍系，抚织，再十倍其价。如此，则去五谷之籍。是故籍于布则抚之麻，籍于谷则扶之山，籍于六畜则抚之术。籍于物之终始而善御以言。”公曰：“善。”

管子曰：“以国一籍臣右守布万两而右麻籍四十倍其贾术。布五十倍其贾。公以重布决诸侯贾，如此而有二十齐之故。是故轻轶于贾谷制畜者则物轶于四时之辅。善为国者守其国之财，汤之以高下，注之以徐疾，一可以为百。未尝籍求于民，而使用若河海，终则有始。此谓守物而御天下也。”公曰：“然则无可以为有乎？贫可以为富乎？”管子对曰：“物之生未有刑，而王霸立其功焉。是故以人求人，则人重矣。以数求物，则物重矣。”公曰：“此若言何谓也？”管子对曰：“举国而一则无货，举国而十则有百。然则吾将以徐疾御之，若左之授右，若右之授左，是以外内不蹇，终身无咎。王霸之不求于人而求之终始，四时之高下，令之徐疾而已矣。源泉有竭，鬼神有歇。守物之终始，身不竭。此谓源究。”

## 大意

本篇继续列举了具体运用轻重之术的一些事例，如石璧之谋、菁茅之谋等。强调在国与国的关系上，要懂得运用对方的资源来制约对方，即“可因者因之，乘者乘之，此因天下以制天下”。在国内，要运用税收和物价调节，实现“丰歉相被”。

## 轻重戊第八十四

桓公问于管子曰：“轻重安施？”管子对曰：“自理国虚戏以来，未有不以轻重而能成其王者也。”公曰：“何谓？”管子对曰：“虚戏作，造六法以迎阴阳，作九九之数以合天道，而天下化之。神农作，树五谷淇山之阳，九州之民乃知谷食，而天下化之。燧人作，钻燧生火，以熟荤臊，民食之无兹胃之病，而天下化之。黄帝之王，童山竭泽。有虞之王，烧曾藪，斩群害，以为民利。封土为社，置木为闾，始民知礼也。当是其时，民无愠恶不服，而天下化之。夏人之王，外凿二十，十七湛，疏三江，凿五湖，道四泾之水，以商九州之高，以治九藪，民乃知城郭、门闾、室屋之筑，而天下化之。殷人之王，立皂牢，服牛马，以为民利，而天下化之。周人之王，循六法，合阴阳，而天下化之。”公曰：“然则当世之王者何行而可？”管子对曰：“并用而勿俱尽也。”公曰：“何谓？”管子对曰：“帝王之道备矣，不可加也。公其行义而已矣。”公曰：“其行义奈何？”管子对曰：“天子幼弱，诸侯亢强，聘享不上。公其弱强继绝，率诸侯以起周室之祀。”桓公曰：“善。”

桓公曰：“鲁梁之于齐也，千谷也，蜂螫也，齿之有唇也。今吾欲下鲁梁，何行而可？”管子对曰：“鲁梁之民俗为绌。公服绌，令左右服之，民从而服之。公因令齐勿敢为，必仰于鲁梁，则是鲁梁释其农事而作绌矣。”桓公曰：“诺。”即为服于泰山之阳，十日而服之。管子告鲁梁之贾人曰：“子为我致绌千匹，赐子金三百斤。什至而金三千斤。”则是鲁梁不赋于民，财用足也。鲁梁之君闻之，则教其民为绌。十三月，而管子令人之鲁梁。鲁梁郭中之民道路扬尘，十步不相见，曳而踵相随，车毂，骑连伍而行。管子曰：“鲁梁可下矣。”公曰：“奈何？”管子对曰：“公宜服帛，率民去绌。闭关，毋与鲁梁通使。”公曰：“诺。”后十月，管子令人之鲁梁，鲁梁之民饿馁相及，应声之正无以给上。鲁梁之君即令其民去绌修农。谷不可以三月而得。鲁梁之人余十百，齐粟十钱。二十四月，鲁梁之民归齐者十分之六。三年，鲁梁之君请服。

桓公问管子曰：“民饥而无食，寒而无衣，应声之正无以给上，室屋漏而不台，墙垣坏而不筑，为之奈何？”管子对曰：“沐涂树之枝也。”桓公曰：“诺。”令谓左右伯沐涂树之枝。左右伯受沐，涂树之枝阔。其所，民被帛布，清中而浊，应声之正有以给上，室屋漏者得居，墙垣坏者得筑。公召管子问曰：“此何故也？”管子对曰：“齐者，夷莱之国也。一树而百乘息其下者，以其不捎也。众鸟居其上，丁壮者胡丸操弹居其下，终日不归。父老树枝而论，终日不归。归市亦惰倪，终日不归。今吾沐涂树之枝，日中无尺寸之阴，出入者长时，行者疾走，父老归而治生，丁壮者归而薄业。彼臣归其三不归，此以乡不资也。”

桓公问于管子曰：“莱、莒与柴田相并，为之奈何？”管子对曰：“莱、

莒之山生柴，君其率白徒之卒铸庄山之金以为币，重莱之柴贾。”莱君闻之，告左右曰：“金币者，人之所重也。柴者，吾国之奇出也。以吾国之奇出，尽齐之重宝，则齐可并也。”莱即释其耕农而治柴。管子即令隰朋反农。二年，桓公止柴。莱、莒之余三百七十，齐柴十钱，莱、莒之民降齐者十分之七。二十八月，莱、莒之君请服。

桓公问于管子曰：“楚者，山东之强国也，其人民习战斗之道。举兵伐之，恐力不能过。兵弊于楚，功不成于周，为之奈何？”管子对曰：“即以战斗之道与之矣。”公曰：“何谓也？”管子对曰：“公贵买其鹿。”桓公即为百里之城，使人之楚买生鹿。楚生鹿当一而八万。管子即令桓公与民通轻重，藏谷什之六。令左司马伯公将白徒而铸钱于庄山。令中大夫王邑载钱二千万，求生鹿于楚。楚王闻之，告其相曰：“彼金钱，人之所重也，国之所以存，明王之所以赏有功。禽兽者群害也，明王之所弃逐也。今齐以其重宝贵买吾群害，则是楚之福也。天且以齐私楚也。子告吾民急求生鹿，以尽齐之宝。”楚人即释其耕农而田鹿。管子告楚之贾人曰：“子为我致生鹿二十，赐子金百斤。什至而金千斤也。”则是楚不赋于民而财用足也。楚之男子居外，女子居涂。隰朋教民藏粟五倍，楚以生鹿藏钱五倍。管子曰：“楚可下矣。”公曰：“奈何？”管子对曰：“楚钱五倍，其君且自得而修谷。钱五倍，是楚强也。”桓公曰：“诺。”因令人闭关，不与楚通使。楚王果自得而修谷。谷不可三月而得也，楚余四百。齐因令人载粟处芊之南，楚人降齐者十分之四。三年而楚服。

桓公问于管子曰：“代之出，何有？”管子对曰：“代之出，狐白之皮。公其贵买之。”管子曰：“狐白应阴阳之变，六月而壹见。公贵买之，代人忘其难得，喜其贵买，必相率而求之。则是齐金钱不必出，代民必去其本而居山林之中。离枝闻之，必侵其北。离枝侵其北，代必归于齐。公其令齐载金钱而往。”桓公曰：“诺。”即令中大夫王师北将人徒载金钱之代谷之上，求狐白之皮。代王闻之，即告其相曰：“代之所以弱于离枝者，以无金钱也。今齐乃以金钱求狐白之皮，是代之福也。子急令民求狐白之皮以致齐之币，寡人将以来离枝之民。”代人果去其本，处山林之中，求狐白之皮。二十四月而不得一。离枝闻之，则侵其北。代王闻之，大恐。则将其士卒葆于代谷之上。离枝遂侵其北，王即将其士卒愿以下齐。齐未亡一钱币，修使三所而代服。

桓公问于管子曰：“吾欲制衡山之术，为之奈何？”管子对曰：“公其令人贵买衡山之械器而卖之。燕、代必从公而买下，秦、赵闻之，必与公争之。衡山之械器必倍其贾。天下争之，衡山械器必什倍以上。”公曰：“诺。”因令人之衡山求买械器，不敢辩其贵贾。齐修械器于衡山十月，燕、代闻之，果令人之衡山买械器。燕、代修三月，秦国闻之，果令人之衡山求买械器。衡山之君告其相曰：“天下争吾械器，令其贾再什以上。”衡山之民释其本，修械器之巧。齐即令隰朋漕粟于赵。赵粟十五，隰朋取之石五十。天下闻之，

载粟而之齐。齐修械器十七月，修余五月，即闭关不与衡山通使。燕、代、秦、赵即引其使而归。衡山械器尽，鲁削衡山之南，齐削衡山之北。内自量无械器以应二敌，即奉国而归齐矣。

## 大意

本篇中心思想是如何运用经济措施迫使他国不战而服。用高价收购鲁梁之缣、莱莒之柴、荆楚之鹿、代国狐白之皮，凡此种种，都是轻重之术的具体运用，其目的是为了使他国在高利的诱惑下，放弃农业这个根本，最终受制于齐国。



## 轻重己第八十五

清神生心，心生规，规生矩，矩生方，方生正，正生历，历生四时，四时生万物，圣人因而理之，道遍矣。

以冬至日始，数四十六日，冬尽而春始。天子东出其国四十六里而坛，服青而纁青，搢玉总，带玉监，朝诸侯卿大夫列士，循于百姓，号曰祭日，牺牲以鱼。发出令曰：“生而勿杀，赏而勿罚。罪狱勿断，以待期年。”教民樵室钻燧，墼灶泄井，所以寿民也。耜、耒、耩、怀、鋤、鋤、爻、爻、杈渠，所以御春夏之事也必具。教民为酒食，所以为教敬也。民生而无父母谓之孤子。无妻无子，谓之老嫠。无夫无子，谓之老寡。此三人者，皆就官而众，可事者不可事者，食如言而勿遗。多者为功，寡者为罪。是以路无行乞者也。路有行乞者，则相之罪也。天子之春令也。

以冬至日始，数九十二日，谓至夏至。天子东出其国九十二里而坛，朝诸侯卿大夫列士，循于百姓，号曰祭星，十日之内，室无处女，路无行人。苟不树艺者，谓之贼人。下作之地，上作之天，谓之不服之民。处里为下陈，处师为下通，谓之役夫。三不树而主使之。天子之春令也。

以春日始，数四十六日，春尽夏而始。天子服黄而静处，朝诸侯卿大夫列士，循于百姓，发号出令曰：“毋聚大众，毋行大火，毋断大木，诛大臣，毋斩大山，毋戮大衍。灭三大而国有害也。”天子之夏禁也。

以春日始，数九十二日，谓之夏至，而麦熟。天子祀于太宗，其盛以麦。麦者，谷之始也。宗者，族之始也。同族者入，殊族者处。皆齐大材，出祭王母。天子之所以主始而忌讳也。

以夏日始，数四十六日，夏尽而秋始。而黍熟。天子祀于太祖，其盛以黍。黍者，谷之美者也。祖者，国之重者也。大功者大祖，小功者小祖，无功者无祖。无功者皆称其位而立沃，有功者观于外。祖者所以功祭也，非所以戚祭也。天子之所以异贵贱而赏有功也。

以夏日始，数九十二日，谓之秋至，秋至而禾熟。天子祀于太皞，西出其国百三十八里而坛，服白而纁白，搢玉总，带锡监，吹埙篪之风，凿动金石之音，朝诸侯卿大夫列士，循于百姓，号曰祭月，牺牲以彘。发号出令：罚而勿赏，夺而勿予。罪狱诛而勿生，终岁之罪，毋有所赦。作衍牛马之实在野者王。天子之秋计也。

以秋日至始，数四十六日，秋尽而冬始。天子服黑纁黑而静处，朝诸侯卿大夫列士，循于百姓，发号出令曰：“毋行大火，毋斩大山，毋塞大水，毋犯天之隆。”天子之冬禁也。

以秋日至始，数九十二日，天子北出九十二里而坛，服黑而纁黑，朝诸侯卿大夫列士，号曰发繇。趣山人断伐，具械器；趣蒞人薪藿苇，足蓄积。三月之后，皆以其所有易其所无。谓之大通三月之蓄。

凡在趣耕而不耕，民以不令。不耕之害也。宜芸而不芸，百草皆存，民

以仅存。不芸之害也。宜获而不获，风雨将作，五谷以削，士民零落。不获之害也。宜藏而不藏，雾气阳阳，宜死者生，宜蛰者鸣。不臧之害也。张耜当弩，铧耩当剑戟，获渠当胁，蓑笠当櫓。故耕械具则战械备矣。

## 大意

本篇主要讲述了君主应该按照时令季节颁行政令，使农业、手工业、流通业都能相应发展的道理。

## 评价

在中国历史上，管仲的形象一直是高大而清晰的。孔夫子曾经讲过：“管仲相桓公，霸诸侯，一匡天下，民到于今受其赐。微（非）管仲，吾其被发左衽矣！”（《论语·宪问》）意思是说，如果没有管仲，我们还将在野蛮时代里徘徊呢！被誉为智慧之神、贤臣楷模的诸葛亮在其青年时代也常“自比管仲、乐毅”（《三国志》），以管仲为榜样来完善自己。管仲的形象来自于他的思想和他在齐国创下的业绩，孔子和诸葛亮对他的评价从一个侧面反映了管仲给后世留下的影响。托名管仲所著并以管仲思想、事迹为主干的《管子》一书，也因此历史上广泛流传，影响至今。

早在西汉时，《管子》就广传于世。司马迁在《史记·管晏列传》中说：“吾读管氏《牧民》、《山高》、《乘马》、《轻重》、《九府》及《晏子春秋》，详哉其言之也。既见其著书，欲观其行事，故次其传。至其书，世多有之。”这段话，一是反映了司马迁对管仲著作的欣赏，二是说明了当时《管子》一书的存在与流传。对《管子》更早的记载，是《韩非子》的《五蠹》篇，它写道：“今境内之民皆言治，藏商（鞅）、管（仲）之法者家有之。”可见，在战国末年，《管子》一书已经流传了。西汉刘向整理《管子》时，共有五百六十四篇，被刘向删去重复或无用的之后，剩下八十六篇。此后，《汉书》、《隋书》、《唐书》、《宋书》等正史的《艺文志》中都录有《管子》一书，只是有的篇、卷不同。继刘向之后，研究和考证《管子》的也是代有其人，著名的如唐朝的尹知章、宋朝的杨忱、明朝的赵用贤、清朝的张佩纶，等等。近人许维遹、闻一多、郭沫若曾将各家注释比较董理，汇成《管子集校》一书，于1955年由科学出版社出版，这算得上是一部总结性的《管子》校注本。此外，我们能见到的最古版本，是宋代的杨忱本。再后的就是明代的赵用贤校定本，1936年上海中华书局印行至今的《四部备要》本，就是以它为依据的。

《管子》在历史上的影响主要有以下几个方面：

一是作为春秋战国时期人本主义思潮的开创者与先驱，管仲的“以人（民）为本”、“爱民”、“利民”思想，成为后来以孔、孟为代表的儒家思想的基础构成和源脉之一。虽然孔子曾站在“礼乐征伐自天子出”的立场上批评“管氏而知礼，孰不知礼”、“管仲之器小哉”（《论语·八佾》），但另一方面也对管仲“利泽及人，有仁之功”大加赞赏，认为“桓公九合诸侯，不以兵车，管仲之力也”（《论语·宪问》）。孟子的“民贵君轻”、“使民有恒产”等思想也明显地是《管子》“民本”思想的继承和发展。《管子》一书曾引用过齐桓公与诸侯葵丘之会的内容，其中如诛不孝、不多树子、无以妾为妻、尊贤育才以彰有德、士无世官、无专杀大夫、无曲防、无曷余、无有封而不告等等，显然是综合吸取了《管子》中《大匡》、《霸形》等篇的相同内容。

二是《管子》的“法治”思想，被韩非等著名的法家人物吸收和发展，成为先秦法家思想体系的重要组成部分。管仲本人也一直被奉为法家的先驱，中国法治之祖。在《韩非子》一书中，韩非广泛地引用了《管子》的内容。如《韩非子·难三》篇中，曾引用《管子·权修》中的思想：“管子曰：‘见其可，说（悦）之有证；见其不可，恶之有形。赏罚信于所见，虽所不见，其敢为之乎？见其可，说之无证；见其不可，恶之无形。赏罚不信于所见，而求所不见之外，不可得也。’”（即《权修》篇中“见其可也，喜之有证；见其不可，恶之有刑”一段），认为只有做到赏罚分明、法令信实，才能实现法治。该篇中还引用了《管子·牧民篇》关于君主立法须开诚布公、增加透明度的思想。此外，《韩非子·奸劫弑臣》曾讲：“夫有术者之为为人臣也，得效度数之言，上明至法，下困奸臣，以尊主安国者也。是以度数之言得效于前，则赏罚必用于后矣。人主诚明于圣人之术，而不苟于世俗之言，循名实而定是非，因参验而审言辞。……此管仲之所以治齐，则商君之所以强秦也。”对管仲、商鞅的法术思想极为推崇。

三是《管子》的“轻重论”在中国漫长的封建社会里成为经济思想中的一个重要流派。“轻重论”主张国家积极干预社会经济，把握经济形势的主动权；主张实行重征商、官山海和禁榷制度等，使封建国家直接掌握大量资财，以散敛方式控制物价的调节经济，并实行“利出一孔”的经济政策，使每个人都根据其为国家所作贡献大小而得到利益。西汉武帝时，桑弘羊等人所推行的各项经济政策基本上是轻重理论的具体体现。此后历史上许多著名的理财家如齐晏、王安石等人所提出和推行的经济政策也都受到了轻重理论的影响。因此，轻重论学派是我国宏观经济管理理论方面最重要的思想派别之一。

到了近代，《管子》依然为人们所重视和研究。清末民初，政治腐败，列强入侵，许多知识分子为求救国救民的真理，又一次对我国传统的文化思想进行了反思。《管子》中包含的“以时为宝”、“随时而变，因俗而动”的历史进化观以及讲求法治、注重实际等经世致用的思想，直接或间接地影响了当时许多优秀人物，如魏源、龚自珍、严复、章太炎等。更有许多人从学术史的角度出发，对其价值大加推崇，说它“各家学说，保存最多，论发甚精，诚战国秦汉学术之宝藏也”（罗根泽：《管子探源》）。郭沫若先生也认为：“欲研究秦汉之际之学说思想，《管子》实为一重要源泉。”（《管子集校》）

解放后，关于“儒法斗争”的争论曾一度使《管子》成为研究热点。直到1978年以后，学者们才逐步摆脱了“阶级斗争”论的局限，对《管子》中所蕴含的丰富思想和合理成分进行了深入挖掘。近年来，随着对外开放和经济改革的发展，人们对《管子》中所包含的丰富思想又有了新的认识，其中的人本主义思想、伦理和心理等方面的内容以及政治、经济思想等，都越来越受人们的重视。《管子》中所倡导的发展经济、利民富民、以法治国、

尊重规律的政治经济主张，讲求实际、注重功效的办事作风以及人道主义的精神正是我们进行改革开放所需要的宝贵精神财富。因此，我们今天重新来了解和学习这部历史名著，其现实意义是不言而喻的。

