

管

子

二

蘇氏學
集

PDF

管子卷第七

唐司空房

玄齡

注

大臣第十八

大臣第十八

謂以大
事庄君

內言一

齊僖公生公子諸兒公子糾公子小白使鮑叔傅小白鮑叔
辭稱疾不出管仲與召忽往見之曰何故不出鮑叔曰先人
有言曰知子莫若父知臣莫若君今君知臣之不肖也是以
使賤臣傅小白也

鮑叔以小白年幼又不
肖而賤故難爲之傅也

賤臣知棄矣召忽曰子

固辭無出吾權任子以死亡必免子

任保也君若有疑我當保子以
疾困至於死亡此可以免子之身

鮑叔曰子如是不免之有乎

言必免也管仲曰不可

以召忽
言非

持社

稷宗廟者不讓事不廣閒

社稷宗廟至重故不可
讓難事而廣求閑安

將有國者未

可知也

於三公子未
可的知其人

子其出乎召忽曰可吾三人者之於齊國

也譬言之猶鼎之有足也去一焉則必不立矣

言三人不可
異其出處

吾觀

小白必不為後矣管仲曰不然也夫國人憎惡紂之母以及

紂之身而憐小白之無母也諸兒長而賤事未可知也夫所

以定齊國者非此二公子者將無已也二公子謂諸兒子紂言二子既不能定齊國而又不立小

白即是將更無所用謂小白必得立矣小白之為人無小智惕而有小慮言雖無小智能惕懼而有

大慮非夷吾莫容小白小白既無小智必乖迂於俗人故非夷吾莫能容天不幸降禍加殃于

齊紂雖得立事將不濟非子定社稷其將誰也紂既不濟大春小白輔小白而

定社稷者非子而誰子謂召忽召忽曰百歲之後吾君卜世犯吾君命而廢吾

所立奪吾紂也雖得天下吾不生也吾君卜世謂僖公之子小白等也君命謂僖公之命使立子紂

今而奪焉我當致死兄與我齊國之政也受君令而不改奉所立而不濟

是吾義也召忽稱管仲為兄與我齊國之政謂使知政也今受君令而管子紂不改其所奉更有所立不濟而死是為臣之義也管

仲曰夷吾之為君臣也言已立君臣之義與召忽異將承君命奉社稷以持

宗廟豈死一紂哉言當為宗廟社稷致死不死於一紂夷吾之所死者社稷破宗

廟滅祭祀絕則夷吾死之非此三者則夷吾生夷吾生則齊

國利夷吾死則齊國不利鮑叔曰然則奈何管子曰子出奉

今則可

子出奉今則小白有所依故曰可

鮑叔許諾乃出奉今遂傳小白鮑叔謂

管仲曰何行

問其事君當何所行

管仲曰爲人臣者不盡力於君則不

親信

不爲君親信

不親信則言不聽言不聽則社稷不定夫事君

者無二心

此事君之所行

鮑叔許諾僖公之母弟夷仲年生公孫無

知有寵於僖公衣服禮秩如適

言無知之寵與適子同

僖公卒以諸兒長

得爲君是爲襄公襄公立后絀無知無知怒公令連稱管至

父戎葵丘曰爪時而往及爪時而來期戎公問不至請代不

許故二人因公孫無知以作亂魯桓公夫人文姜齊女也公

將如齊與夫人皆行

公謂桓公

申俞諫曰不可

申俞魯大夫也

女有家男

有室

女有夫之家男有妻之室

無相瀆也謂之有禮公不聽遂以文姜會

齊侯於陳文姜通於齊侯桓公聞責文姜文姜言齊侯齊侯

怒饗公使公子彭生乘魯侯脅之乘謂扶力升車也公薨于車豎

曼曰豎曼齊大夫也賢者死忠以振疑百姓寓焉振救也賢者死於忠義以救當時之疑故

百姓有所託焉寓寄託也智者究理而長慮身得免焉智者既盡理而謀慮又長故免於危亡今

彭生二於君不以正道輔君而從之於昏故曰二無盡言而諛行以戲我君使我

君失親戚之禮命無盡言謂不忠諫襄公通其姝故曰失親戚之禮命又力成吾君之禍以

構二國之怨恃其多力拉殺魯君故曰力成吾君之禍彭生其得免乎禍理屬焉禍敗

之理屬於彭生夫君以怒遂禍君怒魯桓彭生則遂成其禍不畏惡親聞容昏生無

醜也君而通姝是謂惡親不畏此事遠聞而容忍之然此昏愚之生於不識其類故曰昏生無醜醜類也豈及彭生而能

止之哉及如也禍由彭生則彭生力能之今而成禍故當誅之魯若有誅必以彭生為說二

月魯人告齊曰寡君畏君之威不敢寧居來脩舊好禮成而

不反無所歸死請以彭生除之齊人為殺彭生以謝于魯五

月襄公田于貝丘見豕彘從者曰公子彭生也公怒曰公子

彭生安敢見射之豕人立而啼公懼墜於車下傷足亡屨反

誅屨於徒人費不得也誅責鞭之見血費走而出遇賊於門脅

而束之費袒而示之背賊信之使費先入伏公而出闕死于

門中石之紛如死于階下孟陽代君寢于牀賊殺之曰非君

也不類見公之足于戶下遂殺公而立公孫無知也鮑叔牙

奉公子小白奔莒管夷吾召忽奉公子糾奔魯九年公孫無

知虐於雍廩雍廩殺無知也桓公自莒先入魯人伐齊納公

子糾戰於乾時管仲射桓公中鉤魯師敗績桓公踐位於是

劫魯使魯殺公子糾劫謂興其脅之桓公問於鮑叔曰將何以定社

稷鮑叔曰得管仲與召忽則社稷定矣公曰夷吾與召忽吾

賊也鮑叔乃告公其故圖故圖謂管仲本使鮑叔傅小白將立之公曰然則可得

乎鮑叔曰若亟召則可得也不亟不可得也夫魯施伯知夷

吾為人之有慧也其謀必將令魯致政於夷吾夷吾受之則

彼知能弱齊矣夷吾不受彼知其將反於齊也必將殺之不既

受魯政而反於齊恐其將為魯害故殺之公曰然則夷吾將受魯之政乎其否也鮑

叔對曰不受夫夷吾之不死糾也為欲定齊國之社稷也今

受魯之政是弱齊也夷吾之事君無二心雖知死必不受也

君謂桓公公曰其於我也曾若是乎曾則也則能無二心如是乎鮑叔對曰非為

君也為先君也其於君不如親糾也言管仲親糾多於小白也糾之不死而

況君乎親尚不死跡則可知君若欲定齊之社稷則亟迎之管仲既志在定齊社稷故須急

迎公曰恐不及奈何鮑叔曰夫施伯之為人也敬而多畏多畏則念慮深

公若先反恐往怨焉必不殺也若先反管仲而施伯殺之齊必往怨故不敢公曰諾從鮑叔之

也言施伯進對魯君曰管仲有急其事不濟今在魯君其致

魯之政焉

有急難之事與小白爭國其事既不濟故來在魯可因此事而致政

若受之則齊可弱也

若不受則殺之殺之以說於齊也與同怒尚賢於已

施伯恐管仲反齊為

害欲殺之有若與齊同怒如此猶賢於不殺也

君曰諾魯未及致政而齊之使至曰夷吾

與召忽也寡人之賊也今在魯寡人願生得之若不得也是

君與寡人賊比也魯君問施伯施伯曰君與之臣聞齊君惕

而亟驕雖得賢庸必能用之乎

庸猶何也

及齊君之能用之也管

子之事濟也

及猶就也就令能用之管子之事必濟也

夫管仲天下之大聖也今彼反

齊天下皆鄉之豈獨魯乎今若殺之此鮑叔之友也鮑叔因

此以作難君必不能待也

齊國強鮑叔賢故不能待待猶擬

不如與之魯君乃遂

束縛管仲與召忽管仲謂召忽曰子懼乎召忽曰何懼乎

吾不蚤死將耳有所定也

耳待令既定矣

謂小白已定齊

令子相齊之

左必令忽相齊之右雖然殺君而用吾身是再辱我也

謂君

也子為生臣忽為死臣生則定社稷死則顯忠義忽也知得萬乘之政而死

公子糾可謂有死臣矣子生而霸諸侯公子糾可謂有生臣

矣死者成行死成忠義之行生者成名生定社稷之名名不兩立既成生名不可又成死名

行不虛至必致身受命乃謂之行也子其勉之死生有分矣乃行入齊境自

刎而死管仲遂入君子聞之曰召忽之死也賢其生也召忽之生

不能霸諸侯管仲之生也賢其死也管仲之死不或曰明年集書者更

言或曰明年襄公逐小白小白走莒三年襄公薨公子糾踐

位國人召小白鮑叔曰胡不行矣小白曰不可夫管仲知召

忽強武雖國人召我我猶不得入也鮑叔曰管仲得行其知

於國國可謂亂乎管仲得行其智於國國則不亂今亂是不得行其智召忽強武豈能獨圖

我哉國人既召小白則不與召忽圖我小白曰夫雖不得行其知豈且不有焉乎

直是智不行不得言無智召忽雖不得衆其反豈不足以圖我哉召忽雖不得衆若反獨能

圖鮑叔對曰夫國之亂也智人不得作內事智人作內事則其國理朋友

不能相合摻而國乃可圖也摻交入也朋友不能相交合則黨與弱故乃可圖乃命車駕

鮑叔御小白乘而出於莒小白曰夫二人者奉君令吾不可

以試也二人謂管仲召忽奉君令則致死拒我故不可試也乃將下鮑叔履其足曰事之濟

也在此時事若不濟老臣死之公子猶之免也鮑叔言事若不濟則已致死公

子猶可乃行至於邑郊鮑叔令車二十乘先十乘後二十乘先鮑叔欲與

之入國十乘鮑叔乃告小白曰夫國之疑二三子莫忍老臣三

子謂從小白者不忍違事之未濟也老臣是以塞道以事未濟故

老臣故相從中心實疑鮑叔乃誓曰事之濟也聽我令事之不濟也免公子者

為上死者為下吾以五乘之實距路鮑叔於前二十乘更將五乘先行距路不令子紇之黨得

及小鮑叔乃為前驅遂入國逐公子紇管仲射小白中鈞管仲

與公子紇召忽遂走魯桓公踐位魯伐齊納公子紇而不能

桓公二年踐位

入國二年方得踐位

召管仲管仲至公問曰社稷可定

乎管仲對曰君霸王社稷定若不霸王社稷不定公曰吾不

敢至於此其大也定社稷而已管仲又請君曰不能管仲辭

於君曰君免臣於死臣之幸也然臣之不死紂也為欲定社

稷也社稷不定臣祿齊國之政而不死紂也臣不敢

既不死紂室食齊政

之祿而不定社稷臣則不敢言將致死

乃走出至門公召管仲管仲反公汗出勿已

其勉霸乎

必欲令霸王而不已我將勉力而求霸也

管仲再拜稽首而起曰今日君

成霸臣貪承命趨立於相位

君既許霸臣貪於承命故趨立相位

乃令五官行事

異日公告管仲曰欲以諸侯之間無事也小脩兵革管仲曰

不可百姓病公先與百姓而藏其兵

百姓困病當先賦與之而兵事且可藏

與其

厚於兵不如厚於人

人厚兵自強

齊國之社稷未定公未始於人

而始於兵外不親於諸侯內不親於民公曰諾政未能有行

也二年桓公彌亂

不盡行夷吾之言故彌亂

又告管仲曰欲繕兵管仲又

曰不可公不聽果為兵桓公與宋夫人飲舡中夫人蕩舡而

懼公公怒出之宋受而嫁之蔡侯明年公怒告管仲曰欲伐

宋管仲曰不可臣聞內政不脩外舉事不濟公不聽果伐宋

諸侯興兵而救宋大敗齊師公怒歸告管仲曰請脩革吾士

不練吾兵不實諸侯故敢救吾讎內脩兵管仲曰不可齊國

危矣內奪民用士勸於勇外亂之本也

脩兵則用廢故曰奪人用士所勸者唯勇則輕敵故

為外亂之本也

外犯諸侯民多怨也

外犯必多殘害故為人所怨

為義之士不入齊

國

君為不義故義士不歸也

安得無危鮑叔曰公必用夷吾之言公不聽

乃令四封之內脩兵關市之征侈之

侈謂過常也謂重其稅賦

公乃遂用

以勇授祿

士勇則與之祿

鮑叔謂管仲曰異日者公許子霸今國彌

亂子將何如管仲曰吾君惕其智多誨

智多則可試誨之也

姑少胥其

自及也胥待也待其自能及道鮑叔曰比其自及也國無闕亡乎管仲曰

未也國中之政夷吾尚微爲焉亂乎尚可以待國政微爲則未至亂可待君自

及外諸侯之佐既無有吾二人者未有敢犯我者諸侯之佐既無有如我二

人故不敢犯我明年朝之爭祿相刺計子而勿頸者不絕鮑叔

謂管仲曰國死者衆矣母乃害乎管仲曰安得已然此皆其

貪民也貪人爭祿自殘亦未能自爲害也夷吾之所患者諸侯之爲義者莫

肯入齊齊之爲義者莫肯仕此夷吾之所患也有義之士内外不歸亂亡立至

故可患也若夫死者吾安用而愛之貪人自相殺傷吾何能惜之公又內脩兵

三年桓公將伐魯曰魯與寡人近謂國相隣於是其救宋也疾疾謂

先諸侯至寡人且誅焉管仲曰不可臣聞有土之君不勤於兵不

忌於辱不輔其過則社稷安勤於兵忌於辱輔其過則社

稷危公不聽興師伐魯造於長勺魯莊公興師逆之大敗

之桓公曰吾兵猶尚少吾參圍之安能圍我

吾以三倍之兵圍之則何能圍我

四年脩兵同甲十萬

同甲謂完堅齊等

車五千乘謂管仲曰吾士既

練吾兵既多寡人欲服魯管仲喟然嘆曰齊國危矣君不競

於德而競於兵

人君當以德義服遠不當競於兵也

天下之國帶甲十萬者不鮮

矣吾欲發小兵以服大兵

欲以齊國服諸侯而致霸主故曰以小兵而服大兵也

內失吾衆

謂數搖動之則衆疲而散

諸侯設備

數見侵伐故設備

吾人設詐

力不足則詐以繼之

國欲無危

得已乎公不聽果伐魯魯不敢戰去國五十里而為之關

更立

國界而為之關

魯請比於關內以從于齊齊亦毋復侵魯

魯請從服於齊供其徵求

比於齊之關內

桓公許諾魯人請盟曰魯小國也固不帶劍今而帶劍

是交兵聞於諸侯君不如已

若以交兵聞於諸侯不如止而不盟也

請去兵桓公曰

諾乃令從者毋以兵管仲曰不可諸侯加忌於君君如是以

退可

忌怨也諸侯欲以結盟致怨於君今請不盟從此即退可也

君果弱魯君諸侯又加負於

君若果弱魯皆諸侯又以其貪名加君

後有事小國彌堅大國設備既有貪忌之名故皆設備非

齊國之利也桓公不聽管仲又諫曰君必不去魯胡不用兵

曹劌之爲人也堅強以忌不可以約取也不可以盟取信也桓公不聽

果與之遇莊公自懷劒曹劌亦懷劒踐壇莊公抽劒其懷曰

魯之境去國五十里亦無不死而已左懋桓公右自承曰均

之死也戮死於君前左手舉劒將懋桓公且以右手自承而言曰齊迫魯境亦死今殺君亦死同是死也將殺君大自殺

戮死於君前故曰均之死也管仲走君曹劌抽劒當兩階之間曰二君將改

圖無有進者拔劒當階所以拒管仲言魯齊二君將欲改先者之所圖今不當有進者也管仲曰君與地

以汶爲竟桓公許諾以汶爲竟而歸桓公歸而脩於政不脩

於兵革自圍辟人以過弭師既不脩其兵革故出入自圍辟其人以先者之過故弭息其師

五年宋伐杞桓公謂管仲與鮑叔曰夫宋寡人固欲伐之無

若諸侯何無若諸侯救宋何夫杞明王之後也杞夏之後今宋伐之予欲救

之其可乎管仲對曰不可臣聞內政之不脩外舉義不信君

將外舉義以行先之

以內行先之

則諸侯可令附桓公曰於此不救

後無以伐宋

今不救把後無辭以伐宋

管仲曰諸侯之君不貪於土貪於土

必勤於兵勤於兵必病於民民病則多詐夫詐密而後動者

勝

密詐

則不信於民夫不信於民則亂內動則危於身是以

古之人聞先王之道者不覓於兵

兵者凶器覓之則危

桓公曰然則奚若

管仲對曰以臣則不

以臣之意則不與君同

而令人以重幣使之

以重幣使宋令罷把兵

使之而不可

謂宋不從令

君受而封之

受把告命而建封之

桓公問鮑叔曰奚若

鮑叔曰公行夷吾之言公乃命曹孫宿使於宋宋不聽果伐

杞

宋果伐杞

桓公築緣陵以封之

緣陵杞城子車百乘甲一千

明年

謂與明年杞城

狄人伐邢邢君出致於齊

桓公築夷儀以封之

夷儀致命於齊以告急

明年

夷儀城子車百乘卒千人明年狄人伐衛衛君出致於虛

虛地名諺所謂外彼虛矣

以望桓公且封之隰朋賓胥無諫曰不可三國所以亡者絕以

楚矣小國之亡理則然矣不當封也今君斲封亡國國盡若何國之車盡於封亡國其若之何桓公

問管仲曰奚若管仲曰君有行之名安得有其實既有行封之名則當

虛國而為之安得有其富實乎君其行也公又問鮑叔鮑叔曰君行夷吾之言

桓公築楚丘以封之與車三百乘甲五千既以封衛明年桓

公問管仲將何行更問以所行之政也管仲對曰公內脩政而勸民可

以信於諸侯矣君許諾乃輕稅弛關市之征為賦祿之制既

已謂已行上事管仲又請曰問病臣臣有病者君當慰問之願賞而無罰五年

諸侯可令傳行此五年可令諸侯親附公曰諾既行之管仲又請曰諸侯之

禮請諸侯文聘之禮令齊以豹皮往小侯以鹿皮報齊以馬往小侯以

犬報往重報輕所謂大國善下小國則取小國桓公許諾行之管仲又請賞於國以及

諸侯君曰諾行之管仲賞於國中君賞於諸侯諸侯之君有