

六

六六六  
四三二

管子卷第二十一

明吳郡趙氏本

唐司空房玄齡注

立政九敗解第六十五

版法解第六十六

明法解第六十七

臣乘馬第六十八

乘馬數第六十九

問乘馬第七十

立政九敗解第六十五

管子解三

人君唯母聽寢兵。則羣臣賓客莫敢言兵。然則內之不知國之治亂。外之不知諸侯強弱。如是則城郭毀壞。莫之築補。甲弊兵彫。莫之修繕。如是則守圉之備毀矣。遼遠之地。謀邊竟之士。修百姓無圉敵之心。故曰寢兵之說勝。則險阻不守。

人君唯母聽兼愛之說。則視天下之民如其民。視國如吾國。如是則無并兼攘奪之心。無覆軍敗將之事。然則射御勇力之士。不厚祿。覆軍殺將之臣。不貴爵。如是則射御勇力之士。出在外矣。我能母攻人。可也不能令人母攻我。彼求地而予之。非吾所欲也。不予而與戰。必不勝也。彼以教士。我以毆衆。彼以良將。我以無能。其敗必覆軍殺將。故曰兼愛之說勝。

則士卒不戰。

人君唯無好全生。則羣臣皆全其生。而生又養。生養何也。曰。滋味也。聲色也。然後為養生。然則從欲妄行。男女無別。反於禽獸。然則禮義廉恥不立。人君無以自守也。故曰。全生之說勝。則廉恥不立。

人君唯無聽私議自貴。則民退靜。隱伏窟穴。就山非世間。上輕爵祿而賤有司。然則令不行。禁不止。故曰。私議自貴之說勝。則上令不行。

按易謂  
易金玉  
貨財以  
官爵也

然則尊爵重祿也。如是則不肖者在上位矣。然則賢者不為下。智者不為謀。信者不為約。勇者不為死。如是則毆國而捐之也。故曰。金玉貨財之說勝。則爵祿下流。

人君唯母聽羣徒比周。則羣臣朋黨。蔽美揚惡。然則國之情偽。不見於上。如是則朋黨者處前。寡黨者處後。夫朋黨者處前。賢不肖不分。則爭奪之亂起。而君在危殆之中矣。故曰。羣徒比周之說勝。則賢不肖不分。

人君唯母聽觀樂。玩好則敗。凡觀樂者。宮室臺池。珠玉聲樂也。此皆費財盡力。傷國之道也。而以此事君者。皆姦人也。而人君聽之。焉得母敗。然則府倉虛蓄積竭。且姦人在上。則

壅遏賢者而不進也。然則國適有患，則優倡侏儒起而議國事矣。是歐國而捐之也。故曰：觀樂玩好之說勝，則姦人在上位。

人君唯毋聽請謁任譽，則羣臣皆相為請。然則請謁得於上，黨與成於鄉。如是則貨財行於國，法制毀於官，羣臣務佞而求用。然則無爵而貴，無祿而富。故曰：請謁任譽之說勝，則繩墨不正。

人君唯無聽諂諛飾過之言，則敗矣。以知其然也。夫諂臣者，常使其主不悔其過，不更其失者也。故主惑而不自知也。如是則謀臣死而諂臣尊矣。故曰：諂諛飾過之說勝，則巧佞者用。

版法解第六十六

管子解四

版法者，法天地之位，象四時之行，以治天下。四時之行，有寒有暑。聖人法之，故有文有武。天地之位，有前有後，有左有右。聖人法之，以建經紀。春生於左，秋殺於右，夏長於前，冬藏於後。生長之事，文也。收藏之事，武也。是故文事在左，武事在右。聖人法之，以行法令，以治事理。凡法事者，操持不可以不正。操持不正，則聽治不公。聽治不公，則治不盡理。事不盡

應治不盡理則疏遠微賤者無所告誦。事不盡應則功利不盡舉。功利不盡舉則國貧。疏遠微賤者無所告誦則下饒。故曰：凡將立事，正彼天植。天植者，心也。天植正則不私近親，不孽疏遠，不私近親，不孽疏遠，則無遺利。無隱治，無遺利。無隱治，則事無不舉。物無遺者，欲見天心，明以風雨。故曰：風雨無違，遠近高下各得其嗣。萬物尊天而貴風雨，所以尊天者，為其莫不受命焉也。所以貴風雨者，為其莫不待風而動，待雨而濡也。若使萬物釋天而更有所受命，釋風而更有所仰動，釋雨而更有所仰濡，則無為尊天而貴風雨矣。今人君之所尊安者，為其威立而令行也。其所以能立威行令者，為其威利之操，莫不在君也。若使威利之操不專在君，而有所分散，則君日益輕，而威利日衰。侵暴之道也。故曰：三經既飭，君乃有國。

乘夏方長，審治刑賞，必明經紀，陳義設法，斷事以理，虛氣平心，乃去怒喜。若倍法棄令而行怒喜，禍亂乃生。上位乃殆。故曰：喜無以賞，怒無以殺。喜以賞，怒以殺，怒乃起，令乃廢，驟令而不行。民心乃外。外之有徒，禍乃始。牙，眾之所忿，寡不能圖。

冬既閉藏，百事盡止。往事畢登，來事未起。方冬無事，慎觀終始。審察事理，事有先易而後難者，有始不足見而終不可及者。此常利之所以不舉，事之所以困者也。事之先易者人

輕行之人。輕行之。則必困難成之事。始不足見者。人輕棄之。人輕棄之。則必失不可及之功。夫數困難成之事。而時失不可及之功。衰耗之道也。是故明君審察事理。慎觀終始。為必知其所成。成必知其所用。用必知其所利害。為而不知所成。成而不知所用。用而不知所利害。謂之妄舉。妄舉者。其事不成。其功不立。故曰舉所美。必觀其所終。廢所惡。必計其所窮。

凡人君者。欲民之有禮義也。夫民無禮義。則上下亂。而貴賤爭。故曰慶勉敦敬。以顯之。富祿有功。以勸之。爵貴有名。以休之。

凡人君者。欲眾之親上。鄉意也。欲其從事之勝任也。而眾者不愛。則不親。不親則不明。不教順。則不鄉意。是故明君兼愛以親之。明教順以道之。使其勢利其備。愛其力。而勿奪其時。以利之。如此。則眾親上。鄉意。從事勝任矣。故曰兼愛無遺。是謂君心必先順教。萬民鄉風。旦暮利之。眾乃勝任。

治之本二。一曰人。二曰事。人欲必用。事欲必工。人有逆順。事有稱量。人心逆。則人不用。事失稱量。則事不工。事不工。則傷人。不用。則怨。故曰取人以己。成事以質。成事以質者。用稱量也。取人以己者。度恕而行也。度恕者。度之於己也。己之所不安。勿施於人。故曰審用財。

管子 卷二十一  
慎施報察稱量。故用財不可以嗇。用力不可以苦。用財嗇則費用力苦則勞矣。奚以知其然也。用力苦則事不工。事不工而數復之。故曰勞矣。用財嗇則不當人心。不當人心則怨起。用財而生怨。故曰費。怨起而不復反。衆勞而不得息。則必有崩地堵壞之心。故曰民不足。令乃辱。民苦殃。令不行。施報不得。禍乃始昌。禍昌而不悟。民乃自圖。

凡國無法。則衆不知所為。無度則事無機。有法不正。有度不直。則治辟。治辟則國亂。故曰正法直度。罪殺不赦。殺僂必信。民畏而懼。武威既明。令不再行。

凡民者莫不惡罰而畏罪。是以人君嚴教以示之。明刑罰以致之。故曰頓卒怠倦以辱之。罰罪有過以懲之。殺僂犯禁以振之。

治國有三器。亂國有六攻。明君能勝六攻而立三器。則國治。不肖之君不能勝六攻而立三器。故國不治。三器者何也。曰號令也。斧鉞也。祿賞也。六攻者何也。親也。貴也。貨也。色也。巧佞也。玩好也。三器之用何也。曰非號令無以使下。非斧鉞無以畏衆。非祿賞無以勸民。六攻之敗何也。曰雖不聽而可以得存。雖犯禁而可以得免。雖無功而可以得富。夫國有不聽而可以得存者。則號令不足以使下。有犯禁而可以得免者。則斧鉞不足以畏衆。有無功而可以得富者。則祿賞不足以勸民。號令不足以使下。斧鉞不足以畏衆。祿賞不足

以勸民則人君無以自守也。然則明君奈何。明君不為六者變更號令。不為六者疑錯斧鉞。不為六者益損祿賞。故曰植固而不動。奇邪乃恐。奇革邪化。令往民移。

凡人君者覆載萬民而兼有之。燭臨萬族而事使之。是故以天地日月四時為主。為質以治天下。天覆而無外也。其德無所不在。地載而無棄也。安固而不動。故莫不生殖。聖人法之以覆載萬民。故莫不得其職姓。得其職姓。則莫不為用。故曰法天合德。象地無親。日月之明無私。故莫不得光。聖人法之以燭萬民。故能審察。則無遺善。無隱姦。無遺善。無隱姦。則刑賞信必。刑賞信必。則善勸而姦止。故曰參於日月四時之行。信必而著明。聖人法之以事萬民。故不失時功。故曰伍於四時。

凡眾者愛之則親。利之則至。是故明君設利以致之。明愛以親之。徒利而不愛。則眾至而不親。徒愛而不利。則眾親而不至。愛施俱行。則說君臣。說朋友。說兄弟。說父子。愛施所設。四固不能守。故曰說在愛施。

凡君所以有眾者。愛施之德也。愛有所移。利有所并。則不能盡有。故曰有眾在廢私。

愛施之德。雖行而無私。內行不修。則不能朝遠方之君。是故正君臣上下之義。飾父子兄弟夫妻之義。飾男女之別。別疏數之差。使君德臣忠。父慈子孝。兄愛弟敬。禮義章明。如此

按當作  
說眾在  
愛施



則近者親之。遠者歸之。故曰召遠在修近。閉禍在除怨。非有怨乃除之。所事之地常無怨也。凡禍亂之所生。生於怨咎。怨咎所生。生於非理。是以明君之事衆也。必經使之必道。施報必當。出言必得。刑罰必理。如此則衆無鬱怨之心。無憾恨之意。如此則禍亂不生。上位不殆。故曰閉禍在除怨也。

凡人君所以尊安者。賢佐也。佐賢則君尊國安民治。無佐則君卑國危民亂。故曰備長在乎任賢。

凡人者莫不欲利而惡害。是故與天下同利者。天下持之。擅天下之利者。天下謀之。天下所謀。雖立必隕。天下所持。雖高不危。故曰安高在乎同利。

凡所謂能以所不利利人者。舜是也。舜耕歷山。陶河濱。漁雷澤。不取其利以教百姓。百姓舉利之。此所謂能以所不利利人者也。所謂能以所不有予人者。武王是也。武王伐紂。士卒往者。人有書社。八殷之日。決鉅橋之粟。散鹿臺之錢。殷民大說。此所謂能以所不有予人者也。

桓公謂管子曰。今子教寡人。法天合德。合德長久。合德而兼覆之。則萬物受命。象地無親。無親安固。無親而兼載之。則諸生皆殖。參於日月。無私葆光。無私而兼照之。則美惡不隱。

當一作常

然則君子之為身。無好無惡。然已乎。管子對曰。不然。夫學者所以自化。所以自撫。故君子惡稱人之惡。惡不忠而怨妬。惡不公議而名當稱。惡不位下而位上。惡不親外而內放。此五者君子之所惡行。而小人之所以亡。況人君乎。

明法解第六十七

管子解五

明主者。有術數而不可欺也。審於法禁而不可犯也。察於分職而不可亂也。故羣臣不敢行其私。貴臣不得蔽賤。近者不得塞遠。孤寡老弱不失其所職。竟內明辨而不相踰越。此之謂治國。故明法曰所謂治國者。主道明也。

明主者上之所以一民使下也。私術者下之所以侵上亂主也。故法廢而私行。則人主孤特而獨立。人臣羣黨而成朋。如此則主弱而臣強。此之謂亂國。故明法曰所謂亂國者。臣術勝也。

明主在上位。有必治之勢。則羣臣不敢為非。是故羣臣之不敢欺主者。非愛主也。以畏主之威勢也。百姓之爭用。非以愛主也。以畏主之法令也。故明主操必勝之數。以治必用之民。處必尊之勢。以制必服之臣。故令行禁止。主尊而臣卑。故明法曰尊君卑臣。非計親也。以勢勝也。

明主之治也。縣爵祿以勸其民。民有利於上。故主有以使之。立刑罰以威其下。下有畏於上。故主有以牧之。故無爵祿則主無以勸民。無刑罰則主無以威衆。故人臣之行理奉命者。非以愛主也。且以就利而避害也。百官之奉法無姦者。非以愛主也。欲以愛爵祿而避罰也。故明法曰。百官論職。非惠也。刑罰必也。

人主者。擅生殺。處威勢。操令行禁止之柄。以御其羣臣。此主道也。人臣者。處卑賤。奉主令。守本任治。分職此。臣道也。故主行臣道則亂。臣行主道則危。故上下無分。君臣共道。亂之本也。故明法曰。君臣共道則亂。

人臣之所以畏恐而謹事主者。以欲生而惡死也。使人不欲生。不惡死。則不可得而制也。夫生殺之柄。專在大臣。而主不危者。未嘗有也。故治亂不以法斷。而決於重臣。生殺之柄。不制於主。而在羣下。此寄生之主也。故人主專以其威勢予人。則必有劫殺之患。專以其法制予人。則必有亂亡之禍。如此者。亡主之道也。故明法曰。專授則失。

凡為主而不得行其令。廢法而恣羣臣。威嚴已廢。權勢已奪。令不得出。羣臣弗為用。百姓弗為使。竟內之衆不制。則國非其國。而民非其民。如此者。滅主之道也。故明法曰。令本不出。謂之滅。

明主之道。卑賤不待尊貴而見。大臣不因左右而進。百官條通。羣臣顯見。有罰者主見其罪。有賞者主知其功。見知不悖。賞罰不差。有不蔽之術。故無壅遏之患。亂主則不然。法令不得至於民。疏遠高閑而不得聞。如此者壅遏之道也。故明法曰。令出而留。謂之壅。人臣之所以乘而為姦者。擅主也。臣有擅主者。則主令不得行。而下情不上。通人臣之力。能禹君臣之閒。而使美惡之情不揚聞。禍福之事不通。徹人主迷惑而無從悟。如此者塞主之道也。故明法曰。下情不上。通謂之塞。

明主者兼聽獨斷。多其門戶。羣臣之道。下得明上。賤得言貴。故姦人不敢欺。亂主則不然。聽無術數。斷事不以參伍。故無能之士上通。邪枉之臣專國。主明蔽而聰。塞忠臣之欲謀。諫者不得進。如此者侵主之道也。故明法曰。下情上而道止。謂之侵。

人主之治國也。莫不有法令。賞罰具。故其法令明而賞罰之所立者當。則主尊顯而姦不生。其法令逆而賞罰之所立者不當。則羣臣立私而壅塞之。朋黨而劫殺之。故明法曰。滅塞侵壅之所生。從法之不立也。

法度者主之所以制天下而禁姦邪也。所以牧領海內而奉宗廟也。私意者所以生亂長姦而害公正也。所以壅蔽失正而危亡也。故法度行則國治。私意行則國亂。明主雖心之

所愛而無功者不賞也。雖心之所憎而無罪者弗罰也。案法式而驗得失，非法度不留意焉。故明法曰：先王之治國也，不淫意於法之外。

明主之治國也，案其當宜，行其正理，故其當賞者羣臣不得辭也，其當罰者羣臣不敢避也。夫賞功誅罪，所以為天下致利除害也。草茅弗去，則害禾穀；盜賊弗誅，則傷良民。夫舍公法而行私惠，則是利姦邪而長暴亂也。行私惠而賞無功，則是使民偷幸而望於上也。行私惠而赦有罪，則是使民輕上而易為非也。夫舍公法用私惠，明主不為也。故明法曰：不為惠於法之內。

凡人主莫不欲其民之用也，使民用者必法立而令行也。故治國使眾莫如法，禁淫止暴莫如刑。故貧者非不欲奪富者財也，然而不敢者，法不使也。强者非不能暴弱也，然而不敢者，畏法誅也。故百官之事，案之以法，則姦不生；暴慢之人，誅之以刑，則禍不起。羣臣竝進，筴之以數，則私無所立。故明法曰：動無非法者，所以禁過而外私也。

人主之所以制臣下者，威勢也。故威勢在下，則主制於臣；威勢在上，則臣制於主。夫蔽主者，非塞其門守其戶也。然而令不行，禁不止，所欲不得者，失其威勢也。故威勢獨在於主，則羣臣畏敬；法政獨出於主，則天下服德。故威勢分於臣，則令不行；法政出於臣，則民不

聽故明王之治天下也。威勢獨在於主而不與臣共。法政獨制於主而不從臣出。故明法曰：威不兩錯，政不二門。

明主者，一度量，立表儀，而堅守之。故令下而民從，法者天下之程式也，萬事之儀表也。吏者民之所懸命也。故明主之治也，當於法者賞之，違於法者誅之。故以法誅罪，則民就死而不怨；以法量功，則民受賞而無德也。此以法舉錯之功也。故明法曰：以法治國，則舉錯而已。

明主者有法度之制，故羣臣皆出於方正之治，而不敢為姦。百姓知主之從事於法也，故吏之所使者有法，則民從之；無法則止。民以法與吏相距，下以法與上從事，故詐偽之人不得欺其主，嫉妬之人不得用其賊心，讒諛之人不得施其巧，千里之外不敢擅為非。故明法曰：有法度之制者，不可巧以詐偽。

權衡者所以起輕重之數也。然而人不事者，非心惡利也。權不能為之多少，其數而衡不能為之輕重，其量也。人知事權衡之無益，故不事也。故明主在上位，則官不得枉法，吏不得為私。民知事吏之無益，故財貨不行於吏。權衡平正而待物，故姦詐之人不得行其私。故明法曰：有權衡之稱者，不可欺以輕重。

尺寸專丈者所以得長短之情也。故以尺寸量短長。則萬舉而萬不失矣。是故尺寸之度。雖富貴衆強。不為益長。雖貧賤卑辱。不為損短。公平而無所偏。故姦詐之人不能誤也。故明法曰。有尋丈之數者。不可差以長短。

國之所以亂者。廢事情而任非譽也。故明王之聽也。言者責之以其實。譽人者試之以其官。言而無實者誅。吏而亂官者誅。是故虛言不敢進。不肖者不敢受官。亂主則不然。聽言而不督其實。故羣臣以虛譽進。其黨任官而不責其功。故愚污之吏在庭。如此則羣臣相推以美名。相假以功伐。務多其佞而不為主用。故明法曰。主釋法以譽進。能則臣離上而下比周矣。以黨舉官。則民務佞而不求用矣。

亂主不察臣之功勞。譽衆者則賞之。不審其罪過。毀衆者則罰之。如此者。則邪臣無功而得賞。忠正無罪而有罰。故功多而無賞。則臣不務盡力。行正而有罰。則賢聖無從竭能。行貨財而得爵祿。則污辱之人在官。寄託之人不肖而位尊。則民倍公法而趨有勢。如此則慝愿之人失其職。而廉潔之吏失其治。故明法曰。官之失其治也。是主以譽為賞。而以毀為罰也。

平吏之治官也。行法而無私。則姦臣不得其利焉。此姦臣之所務傷也。人主不參驗其

罪過以無實之言誅之。則姦臣不能無事貴重而求推譽。以避刑罰而受祿賞焉。故明法曰：喜賞惡罰之人，離公道而行私術矣。

姦臣之敗其主也，積漸積微，使主迷惑而不自知也。上則相為候望於主，下則買譽於民，譽其黨而使主尊之，毀不譽者而使主廢之。其所利害者，主聽而行之。如此則羣臣皆忘主而趨私佞矣。故明法曰：比周以相為慝，是故忘主私佞以進其譽。

主無術數，則羣臣易欺之。國無明法，則百姓輕為非。是故姦邪之人用國事，則羣臣仰利害也。如此則姦人為之視聽者多矣。雖有大義，主無從知之。故明法曰：佞眾譽多，外內朋黨，雖有大姦，其蔽主多矣。

凡所謂忠臣者，務明法術，日夜佐主明於度數之理，以治天下者也。姦邪之臣，知法術明之必治也，治則姦臣困，而法術之士顯，是故邪之所務事者，使法無明，主無悟而已得所欲也。故方正之臣得用，則姦邪之臣困傷矣。是方正之與姦邪，不兩進之勢也。姦邪在主之側者，不能勿惡也。惟惡之，則必候主閒而日夜危之。人主不察而用其言，則忠臣無罪而因死，姦臣無功而富貴。故明法曰：忠臣死於非罪，而邪臣起於非功。

富貴尊顯，久有天下，人主莫不欲也。令行禁止，海內無敵，人主莫不欲也。蔽欺侵凌，人主



管子 卷二十一  
莫不忌也。失天下。滅宗廟。人主莫不忌也。忠臣之欲明法術。以致主之所欲。而除主之所忌者。姦臣之擅主者。有以私危之。則忠臣無從進其公正之數矣。故明法曰所死者非罪。所起者非功。然則為人臣者。重私而輕公矣。

亂主之行爵祿也。不以法令按功勞。其行刑罰也。不以法令案罪過。而聽重臣之所言。故臣有所欲賞。主為賞之。臣欲有所罰。主為罰之。廢其公法。專聽重臣。如此。故羣臣皆務其黨。重臣而忘其主。趨重臣之門而不庭。故明法曰。十至於私人之門。不一至於庭。

明主之治也。明於分職。而督其成事。勝其任者處官。不勝其任者廢免。故羣臣皆竭能盡力。以治其事。亂主則不然。故羣臣處官位。受厚祿。莫務治國者。期於管國之重。而擅其利。牧漁其民。以富其家。故明法曰。百慮其家。不一圖其國。

明主在上位。則竟內之眾。盡力以奉其主。百官分職。致治以安國家。亂主則不然。雖有勇力之士。大臣私之。而非以奉其主也。雖有聖智之士。大臣私之。非以治其國也。故屬數雖眾。不得進也。百官雖具。不得制也。如此者。有人主之名。而無其實。故明法曰。屬數雖眾。非以尊君也。百官雖具。非以任國也。此之謂國無人。

明主者。使下盡力而守法分。故羣臣務尊主。而不敢顧其家。臣主之分明。上下之位審。故