

한비자 2권 · 법과 술

韓非子 — 법·술·세의 이론 · 쉬운 번역과 현대 해설

전국시대 한비(韓非, 기원전 280?~233) 지음 · 11편 수록

로컬 vLLM Gemma 4 26B 번역 · Claude Opus 4.8 검수 · 2026-06-05

이 책에 대하여

『한비자(韓非子)』는 전국시대 말 법가(法家) 사상을 집대성한 한비의 저작이다. 이 선집은 그 가운데 오늘날에도 통하는 통찰이 담긴 여섯 편을 골라, **고등학생도 읽을 수 있는 쉬운 현대 한국어로 옮기고**, 각 대목마다 「💡 **오늘의 시선**」으로 현대(조직·인사·정치·리더십·처세)에 어떻게 적용되는지 덧붙였다.

원전은 zh.wikisource의 퍼블릭 도메인 한문 원문이다. 번역은 GB10 로컬 vLLM Gemma 4 26B, 검수·교정은 Claude Opus 4.8이 맡았다.

고전 의역과 현대 해설은 이해를 돕기 위한 것으로, 학술적 정본 번역을 대체하지 않는다. AI 번역·검수의 한계상 세부 오역 가능성이 남아 있다.

차례

「난세(難勢)」 — 권세(勢)를 논하다

「문변(問辯)」 — 변론은 왜 생기나

「문전(問田)」 — 당계공과의 문답

「정법(定法)」 — 법과 술을 함께

「궤사(詭使)」 — 어긋난 통치의 모순

「육반(六反)」 — 뒤집힌 여섯 가지

「팔설(八說)」 — 떠받들면 안 될 여덟 부류

「팔경(八經)」 — 통치의 여덟 강령

「칙령(飭令)」 — 법령을 엄정히

「심도(心度)」 — 근본으로 다스리다

「제분(制分)」 — 상벌의 분수를 정하다

난세 難勢

현인이 아니라 '권세(勢)'가 다스림을 가능케 한다. 신도(慎到)의 권세론과 그에 대한 반론, 그리고 한비자의 재반박으로 법가 '세' 이론을 세운 편.

신도(慎到)가 말하였다. "날아오르는 용은 구름을 타고, 등사(騰蛇)는 안개 속을 노닌다. 그러나 구름이 걷히고 안개가 개면 용과 뱀은 지렁이나 개미와 다를 바 없어지니, 타고 있던 것을 잃었기 때문이다. 현명한 사람이 무능한 사람에게 굴복하는 것은 권력이 가볍고 지위가 낮기 때문이며, 무능한 사람이 현명한 사람을 복종시키는 것은 권력이 무겁고 지위가 높기 때문이다. 요임금이 평민이었을 때는 세 사람도 다스리지 못했으나, 걸이 천자가 되었을 때는 천하를 어지럽힐 수 있었다. 나는 이로써 권세와 지위는 충분히 믿을 만하고, 현명함과 지혜는 흠모할 만한 것이 못 됨을 안다. 활은 약해도 화살이 높이 날아가는 것은 바람의 힘을 받기 때문이고, 사람이 무능해도 명령이 통하는 것은 대중의 도움을 얻기 때문이다. 요임금이 아랫사람을 가르쳐도 백성은 듣지 않았으나, 남면하여 천하를 다스리는 자리에 오르자 명하면 행해지고 금하면 멈췄다. 이로 보건대 현명함과 지혜만으로는 대중을 복종시키기

에 부족하고, 권세와 지위는 현명한 사람조차 굴복시키기에 충분하다."

💡 오늘의 시선: 조직에서는 개인의 역량보다 '자리'가 부여하는 권한이 사람의 행동을 더 크게 좌우할 때가 많다. 권위의 상당 부분은 자질이 아니라 구조에서 나온다.

이에 반박하는 이가 말하였다. "용이 구름을 타고 뱀이 안개를 노니는 것을 두고, 나는 용과 뱀이 구름과 안개의 힘에 의지하지 않는다고 말하려는 것이 아니다. 그러나 현명함을 버리고 오직 권세에만 맡겨 천하를 다스릴 수 있겠는가? 나는 그런 예를 본 적이 없다. 구름과 안개의 힘을 타고 노닐 수 있는 것은 용과 뱀의 재주가 뛰어나기 때문이다. 지금 구름이 짙어도 지렁이는 타지 못하고, 안개가 자욱해도 개미는 노닐지 못한다. 짙은 구름과 자욱한 안개의 힘이 있어도 타고 노닐지 못하는 것은 지렁이와 개미의 재주가 보잘것없기 때문이다. 지금 겉과 주가 남면하여 천하를 다스리며 천자의 위엄을 구름과 안개로 삼고도 천하가 큰 혼란을 면하지 못한 것은, 겉과 주의 재주가 보잘것없기 때문이다."

💡 오늘의 시선: 같은 권한도 그것을 쥔 사람의 자질에 따라 결과가 갈린다. 강한 권한이 무능하거나 악의적인 손에 들어가면, 조직은 오히려 더 빨리 무너진다.

"게다가 어떤 이가 요임금의 권세로 천하를 다스린다 한들, 그 권세가 천하를 어지럽힌 겉의 권세와 무엇이 다르겠는가? 권세란 반드시

현명한 사람만 쓰고 무능한 사람은 쓰지 못하도록 하는 것이 아니다. 현명한 사람이 쓰면 천하가 다스려지고, 무능한 사람이 쓰면 천하가 어지러워진다. 사람의 본성을 보면 현명한 이는 적고 무능한 이는 많다. 위엄과 권세의 이로움을 어지러운 세상의 무능한 자들에게 보태준다면, 권세로 천하를 어지럽히는 경우는 많고 권세로 천하를 다스리는 경우는 적을 것이다. 권세란 다스림에도 이롭고 어지럽힘에도 이로운 것이다. 그러므로 《주서》에 이르기를 '호랑이에게 날개를 달아주지 말라. 마을로 날아들어 사람을 골라 잡아먹을 것이다'라고 하였다. 무능한 사람을 권세 위에 앉히는 것은 호랑이에게 날개를 달아주는 것과 같다. 겉과 주는 높은 누대와 깊은 못을 지어 백성의 힘을 다 쓰게 하고, 포락(炮烙)을 만들어 백성의 본성을 상하게 하였다. 겉과 주가 제멋대로 굴 수 있었던 것은 남면의 위엄이 그들의 날개가 되었기 때문이다. 만약 겉과 주가 평민이었다면, 악행을 하나도 저지르기 전에 이미 형벌로 죽임을 당했을 것이다. 권세란 호랑이와 늑대 같은 마음을 길러 폭란을 이루게 하는 것이니, 이는 천하의 큰 근심이다. 권세는 다스림과 어지러움 사이에 본래 정해진 자리가 없는데도, 오직 권세만으로 천하를 다스릴 수 있다고 말하는 자는 그 지혜가 얇은 것이다."

 **오늘의 시선:** 권력은 그 자체로 중립적인 도구여서, 권 사람에게 따라 선이 되기도 악이 되기도 한다. 제도를 강화하는 것만으로는 부족하며, 그것을 누구에게 맡기느냐가 관건이다.

"훌륭한 말과 튼튼한 수레가 있어도 노비에게 물게 하면 남의 웃음거리가 되고, 왕량(王良)이 몰면 하루에 천 리를 간다. 수레와 말이 다른 것이 아니라, 어떤 경우는 천 리를 가고 어떤 경우는 웃음거리가 되

니, 모든 솜씨의 차이가 그만큼 큰 것이다. 이제 나라의 지위를 수레로, 권세를 말로, 호령을 고삐로, 형벌을 채찍으로 삼아 요·순이 몰면 천하가 다스려지고 갈·주가 몰면 천하가 어지러워지니, 현명함과 무능함의 차이가 그만큼 큰 것이다. 빠르고 멀리 가려 하면서 왕량을 쓸 줄 모르고, 이로움을 늘리고 해를 없애려 하면서 현능한 이를 쓸 줄 모른다면, 이는 유추(類)를 알지 못하는 병폐이다. 요·순 또한 백성을 다스리는 왕량과 같은 존재이다."

💡 오늘의 시선: 성과는 자원 자체보다 그것을 다루는 역량에서 갈린다. 같은 권한을 두고도 누가 운용하느냐에 따라 결과는 극과 극으로 벌어진다.

이에 다시 응답하여 말하였다. "신도는 권세만으로 충분히 다스릴 수 있다고 보았다. 그런데 손님은 '반드시 현명한 사람이 있어야 다스려진다'고 하니, 그렇지 않다. 권세란 이름은 하나이나 그 모습은 무수히 변하는 것이다. 권세가 오로지 자연히 주어지는 것이라면 권세를 논할 필요조차 없다. 내가 말하는 권세란 사람이 마련해 세운 권세이다.

요·순이 나면서부터 높은 자리에 있으면 갈·주 같은 자가 열이 있어도 어지럽히지 못하니, 이는 권세가 다스림 쪽에 놓인 것이다. 갈·주가 나면서부터 높은 자리에 있으면 요·순 같은 자가 열이 있어도 다스리지 못하니, 이는 권세가 어지러움 쪽에 놓인 것이다. 그래서 '권세가 다스림 쪽에 놓이면 어지럽힐 수 없고, 어지러움 쪽에 놓이면 다스릴 수 없다'고 한다. 그러나 이것은 자연히 주어진 권세이지 사람이 마련할 수

있는 것이 아니다. 내가 말하는 것은 다만 사람이 마련할 수 있는 권세 일 뿐이니, 여기에 현명함이 무슨 소용이겠는가?"

💡 오늘의 시선: 권력은 타고나는 것이 아니라 제도로 설계되는 것이다. 우리가 다룰 수 있는 것은 자연히 주어진 권세가 아니라, 사람이 만든 권세다.

"어찌 그러한지 밝혀보자. 손님이 이런 이야기를 했다. '창과 방패를 파는 사람이 있었다. 그는 방패의 견고함을 자랑하며 어떤 것도 이를 뚫지 못한다고 했고, 곧이어 창을 자랑하며 내 창은 날카로워 뚫지 못하는 것이 없다고 했다. 이에 누군가 물었다. 당신의 창으로 당신의 방패를 찌르면 어떻게 되겠소? 그 사람은 대답하지 못했다.' 무엇으로도 뚫리지 않는 방패와 무엇이든 뚫는 창은 그 이름이 동시에 성립할 수 없다. 무릇 현명함의 도리는 막을 수 없는 것이고, 권세의 도리는 막지 못하는 것이 없다. 막을 수 없는 현명함과 막지 못함이 없는 권세를 함께 내세우는 것이 바로 저 창과 방패의 이야기다. 현명함과 권세가 서로 양립할 수 없다는 것 또한 분명하다."

💡 오늘의 시선: 탁월한 개인은 통제할 수 없는 변수이고, 규칙과 권한은 통제할 수 있는 변수다. 돌을 같은 층위에 놓고 논하면 모순에 빠진다.

"게다가 요·순과 갈·주 같은 인물은 천 세대에 한 번 날까 말까 하지만, 평범한 사람은 어깨를 나란히 하고 발꿈치를 잇대어 끊임없이 태어난다. 세상에는 중등의 자질을 가진 다스리는 자가 끊이지 않으니, 내

가 권세를 논하는 것은 바로 이 중등의 사람을 두고 하는 말이다. 중등이란 위로는 요·순에 미치지 못하고 아래로는 결·주에 이르지 않는 자이다. 법을 지키고 권세에 처하면 다스려지고, 법을 등지고 권세를 버리면 어지러워진다. 지금 권세를 버리고 법을 등진 채 요·순을 기다린다면, 요·순이 나타나야 비로소 다스려지니 이는 천 세대를 어지럽다가 한 번 다스려지는 것이다. 법을 지키고 권세에 처한 채 결·주를 기다린다면, 결·주가 나타나야 비로소 어지러워지니 이는 천 세대를 다스리다가 한 번 어지러워지는 것이다. 천 번 다스리고 한 번 어지러운 것과 한 번 다스리고 천 번 어지러운 것의 차이는, 천리마를 타고 서로 반대 방향으로 달리는 것과 같아 그 거리가 매우 멀다."

💡 오늘의 시선: 이상적 인재를 기다리는 비용은 너무 크다. 평범한 인재라도 법과 권세가 받쳐주면 대부분의 시간을 안정적으로 끌고 갈 수 있다.

"굵은 나무를 바로잡는 틀의 법을 버리고 자와 저울의 수치를 없앤 채 해중(奚仲)에게 수레를 만들게 한들 바퀴 하나도 이루지 못한다. 상으로 권면함과 형벌의 위엄이 없고 권세를 풀어놓고 법을 버린 채라면, 요·순이 집집마다 다니며 사람마다 일러 깨우친다 해도 세 집안도 다스리지 못한다. 권세가 충분히 쓸 만하다는 것은 이처럼 분명한데, '반드시 현명한 사람을 기다려야 한다'고 말하는 것 또한 옳지 않다."

💡 오늘의 시선: 표준화된 도구와 기준 없이 천재성에만 기대면 비효율적이다. 프로세스가 갖춰져야 평범한 실행력도 제 몫을 한다.

"백 일을 굶은 사람이 좋은 곡식과 고기를 기다린다 해서 살아나지는 못한다. 지금 당대의 백성을 다스리려고 요·순 같은 현인을 기다리는 것은, 좋은 음식을 기다려 굶주린 이를 구하겠다는 말과 같다. '훌륭한 말과 튼튼한 수레라도 노비가 몰면 웃음거리가 되고, 왕량이 몰면 하루에 천 리를 간다'는 말을 나는 옳다고 여기지 않는다. 물에 빠진 중원 사람을 구하겠다고 헤엄 잘 치는 월나라 사람을 기다린다면, 월나라 사람이 아무리 헤엄을 잘 쳐도 빠진 사람은 살아나지 못한다. 옛 왕량을 기다려 오늘의 말을 몰겠다는 것도 바로 이 월나라 사람으로 빠진 이를 구하겠다는 말과 같으니, 옳지 않음이 분명하다. 훌륭한 말과 튼튼한 수레가 있고 오십 리마다 역참을 두면, 보통 솜씨의 마부가 몰아도 빠르고 멀리 미칠 수 있어 하루에 천 리에 이를 수 있는데, 어찌 반드시 옛 왕량을 기다리겠는가?"

 **오늘의 시선:** 비범한 인재의 등장만 기다리기보다, 인프라와 규칙이 갖춰지면 보통의 역량으로도 충분히 높은 성과를 낼 수 있다.

"수레 모는 일을 왕량에게 맡기지 않으면 반드시 노비가 그르치게 되고, 다스리는 일을 요·순에게 맡기지 않으면 반드시 갈·주가 어지럽힌다는 식이라면, 이는 맛이 옛이나 꿀처럼 달지 않으면 반드시 썸바귀나 정력(荳蔻)처럼 쓰다고 하는 것과 같다. 이는 변론을 쌓고 말을 늘어놓되 이치에서 벗어나고 방법을 잃은, 양극단의 의론일 뿐이다. 어찌 이런 말로 도리를 밝힌 논의를 반박할 수 있겠는가? 손님의 의론은 아직 이 경지에 이르지 못하였다."

💡 오늘의 시선: 현실의 통치는 성인과 폭군이라는 양극단이 아니라 그 사이에서 이루어진다. 견고한 시스템은 보통 사람이 보통의 성과로 사회를 지탱하게 한다. 극단적인 인재 의존은 시스템의 부재를 가릴 뿐이다.

문변 問辯

쓸데없는 변론이 생기는 까닭은 군주가 밝지 못해서다. 법으로 기준을 세우면
말다툼이 사라진다는 편.

군주가 밝지 못한 데서 생깁니다.

💡 오늘의 시선: 기준을 세워야 할 사람이 기준을 흐리면, 조직은 무엇이 옳은지부터 다투기 시작한다.

질문하는 이가 말했다. "군주가 밝지 못하면 그 때문에 논쟁이 생긴다니, 어째서입니까?"

💡 오늘의 시선: 모든 혼란은 결국 '무엇을 기준으로 삼을 것인가'라는 한 가지 물음으로 돌아온다.

현명한 군주의 나라에서는, 명령이 모든 말 가운데 가장 귀하고 법이 모든 일 가운데 가장 합당합니다. 말에는 두 가지로 귀한 것이 없고

법에는 두 갈래로 합당한 것이 없으니, 말과 행동이 법령에 어긋나는 자는 반드시 금지됩니다. 설령 법령에 정해진 바가 없더라도 속임수에 대응하고 변화에 대처하며 이익을 만들어 내고 일의 형세를 헤아릴 수 있는 자라면, 군주는 반드시 그 말을 받아들이되 그 실질을 따져 묻습니다. 말이 들어맞으면 큰 이익이 따르고 들어맞지 않으면 무거운 벌을 받습니다. 그래서 어리석은 자는 벌이 두려워 함부로 말하지 못하고, 지혜로운 자도 다툼 거리가 없습니다. 이것이 논쟁이 생기지 않는 까닭입니다.

 오늘의 시선: 기준이 분명하고 책임 소재가 따라붙으면, 영리한 사람일수록 말의 경쟁을 멈추고 결과로 증명하려 든다.

그러나 어지러운 세상은 그렇지 않습니다. 군주가 명령을 내리면 백성은 학문을 들어 그것을 비난하고, 관청에 법이 있어도 백성은 사사로운 행동으로 그것을 거스릅니다. 그런데도 군주는 오히려 자신의 법령을 차츰 허물면서 학자의 지혜와 행실을 떠받칩니다. 이것이 세상에 학문을 내세우는 풍조가 넘치는 까닭입니다.

 오늘의 시선: 권력이 공적 규범보다 식자의 논리를 앞세우는 순간, 법은 권위를 잃고 저마다의 해석만 남는다.

말과 행동은 공적인 효용을 과녁으로 삼아야 합니다. 화살을 잘 갈아 날카롭게 했더라도 아무 데나 마구 쏘면, 그 끝이 이따금 터럭 끝처럼 미세한 곳을 맞힐 수는 있습니다. 그러나 그를 활 잘 쏘는 사람이라 할 수는 없으니, 정해진 과녁이 없기 때문입니다. 다섯 치 과녁을 열 걸

음 밖에 세워 두면 예(羿)나 봉몽(逢蒙)이 아니고서는 반드시 맞힐 수 없으니, 정해진 과녁이 있기 때문입니다. 그러므로 정해진 기준이 있으면 예와 봉몽이 다섯 치 과녁을 맞히는 것을 솜씨라 하고, 정해진 기준이 없으면 마구 쏘아 터럭 끝을 맞히는 것조차 서툴다고 합니다.

💡 오늘의 시선: 평가의 과녁이 고정돼 있어야 솜씨와 요행이 갈린다. 기준 없는 칭찬은 우연을 실력으로 둔갑시킨다.

지금은 말을 듣고 행동을 살필 때 공적인 효용을 과녁으로 삼지 않습니다. 그러니 말이 아무리 정밀하고 행동이 아무리 굳세어도, 그것은 마구 쏘아 던 화살 같은 주장일 뿐입니다. 그래서 어지러운 세상에서는 말을 들을 때 알기 어려운 것을 통찰이라 여기고 박식함을 논변이라 여기며, 행동을 볼 때 무리에서 벗어난 것을 현명함이라 여기고 윗 사람을 거스르는 것을 기개라 여깁니다.

💡 오늘의 시선: 난해함과 일탈을 능력으로 착각하기 시작하면, 알맹이는 묻히고 겉멋만 자란다.

군주가 그럴듯한 논변과 통찰처럼 보이는 말을 좋아하고, 현명한 척 윗사람을 거스르는 행동을 떠받드니, 법술(法術)을 세우려는 사람이 취사의 기준을 정하고 분분한 논쟁을 가려내려 해도 이를 바로잡아 줄 기준이 없습니다. 그리하여 유생의 옷을 입은 자와 칼을 찬 협객은 많아지고, 농사짓고 싸우는 군사는 적어집니다. '견백(堅白)'이나 '무후(無厚)' 같은 궤변의 글이 성행하고, 헌령(憲令)의 법은 자취를 감춥니다. 그러므로 "군주가 밝지 못하면 논쟁이 생긴다"고 하는 것입니다.

💡 오늘의 시선: 리더의 취향이 화려한 말과 반항의 몸짓에 기울면,
실무와 규율은 가장 먼저 외면받는다.

문전 問田

당계공과의 대화. 법술가가 위험을 무릅쓰면서도 법술을 주장하는 이유를 밝힌 문답편.

당계공이 한비자에게 말했다. "신이 듣기로 예를 지키고 사양하는 것은 몸을 보전하는 방법이며, 행실을 닦고 지혜를 드러내지 않는 것은 뜻을 이루는 길이라 합니다. 그런데 선생께서는 법과 통치술을 세우고 제도와 규범을 마련하시니, 신은 그것이 선생의 몸을 위태롭게 하고 목숨을 위협하지 않을까 염려합니다. 무엇으로 이를 증명하겠습니까? 신이 들은 선생의 논리는 이러합니다. '초나라는 오기를 쓰지 않아 약해지고 어지러워졌으며, 진나라는 상양의 법을 시행하여 부강해졌다. 두 사람의 주장은 옳았으나, 오기는 사지가 찢기고 상양은 거열형(車裂)을 당했으니, 이는 올바른 시대와 임금을 만나지 못한 데서 온 화근이다.' 그러나 좋은 때와 임금을 만나는 일은 기약할 수 없고, 닥쳐올 재앙은 물리칠 수 없습니다. 보전과 성취의 길을 버리고 위태로운 행로로 나아가는 것은, 신이 보기에 선생께서 취할 바가 아닙니다."

💡 오늘의 시선: 옳은 개혁이라도 위험이 따르면 발을 빼라는 권고다. 안전제일주의는 개인을 지키지만, 모두가 그 길을 택하면 잘못된 것을 바로잡을 사람은 끝내 남지 않는다.

한비자가 답했다. "신은 선생의 말씀을 분명히 이해했습니다. 천하를 다스리는 권한을 쥐고 백성을 고르게 다스리는 척도를 세우는 일은 결코 다루기 쉽지 않습니다. 그럼에도 신이 선왕의 가르침을 버리고 한낱 천한 신하의 길을 택하는 까닭은, 법과 통치술을 세우고 제도와 규범을 마련하는 것이야말로 백성을 이롭게 하고 못사람을 편하게 하는 길이라 여기기 때문입니다. 그러므로 어지러운 임금과 어두운 윗사람이 내릴 화근을 두려워하지 않고 기어이 백성의 이익을 도모하는 것은 인(仁)하고 지혜로운 자의 행동입니다. 반대로 어지러운 임금과 어두운 윗사람의 화근이 두려워 죽음의 위험을 피하고, 제 한 몸 보전할 줄만 알 뿐 백성의 이익은 돌보지 않는다면, 그것은 탐욕스럽고 비루한 짓입니다. 신은 차마 탐욕스럽고 비루한 짓으로 기울 수 없으며, 감히 인하고 지혜로운 행동을 저버리지 못합니다. 선생께는 신을 아끼시는 뜻이 있으나, 그 말씀은 도리어 신을 크게 해치는 결과가 될 것입니다."

💡 오늘의 시선: 책임 있는 자리란 제 안위가 아니라 그 일이 누구를 위한 것인지로 평가받는다. 위험을 피해 원칙을 접는 일은 신중함이 아니라 회피이며, 한비자는 그 회피를 '탐욕'이라 불렀다.

정법 定法

상앙의 '법(法)'과 신불해의 '술(術)' 중 하나만으론 부족하다. 군주는 둘을 함께 갖춰야 한다는, 법가 두 갈래의 종합론.

“신불해와 상앙(공손앙), 이 두 학파의 주장 중 어느 것이 나라에 더 시급한가?”

이에 대답하였다. “그것은 건주어 가릴 수 있는 일이 아닙니다. 사람이 먹지 못하면 열흘이면 죽고, 혹한이 극심할 때 옷을 입지 못해도 죽습니다. 옷과 음식 중 어느 것이 사람에게 더 시급하냐고 묻는다면 어느 하나도 없어서는 안 되니, 둘 다 목숨을 부지하는 도구이기 때문입니다. 지금 신불해는 ‘술(術)’을 말하고 상앙은 ‘법(法)’을 행합니다. 술이란 직능에 따라 관직을 주고, 직책의 이름에 따라 그에 맞는 실적을 따지며, 살리고 죽이는 권력의 자루를 쥐고 신하들의 능력을 가늠하는 것입니다. 이는 군주가 반드시 쥐고 있어야 할 것입니다. 법이란 법령을 관청에 분명히 내걸고, 형벌을 백성의 마음에 새기며, 법을 삼가 지키는 자에게 상을 주고, 법령을 어기는 자에게 벌을 가하는 것입니다. 이는 신하들이 본받아야 할 것입니다. 군주에게 술이 없으면 위에서

(간신에게) 눈이 가려지고, 신하에게 법이 없으면 아래가 어지러워집니다. 이 둘은 하나라도 없어서는 안 되니, 모두 제왕(帝王)이 갖추어야 할 도구입니다.”

💡 오늘의 시선: 통치에는 사람을 살피 부리는 군주의 기술(술)과 누가 따라야 할 명문화된 규칙(법)이 함께 있어야 합니다. 한쪽만으로는 위에서 군주의 눈이 가려지거나 아래가 어지러워집니다.

“술만 있고 법이 없거나, 법만 있고 술이 없으면 어째서 안 되는가?”

대답하였다. “신불해는 한나라 소후를 보좌한 인물입니다. 한나라는 진(晉)나라에서 갈라져 나온 나라였습니다. 진(晉)나라의 옛 법이 아직 사라지지 않았는데 한나라의 새 법이 또 생겨났고, 선왕의 명령이 아직 거두어지지 않았는데 후왕의 명령이 또 내려졌습니다. 신불해가 그 법을 하나로 잡지 못하고 법령을 일관되게 하지 못했기에 간사한 일이 많았습니다. 그래서 옛 법과 이전 명령에서 이익이 나면 그것을 따르고, 새 법과 나중 명령에서 이익이 나면 그것을 따랐습니다. 옛것과 새것이 어긋나고 앞뒤가 서로 모순될 때에는, 신불해가 열 번 소후에게 술을 쓰게 하더라도 간신들은 여전히 둘러댔 말을 찾아낼 수 있었습니다. 그러므로 만승(萬乘)의 강한 한나라를 맡고도 17년 동안 패왕에 이르지 못한 것은, 위에서는 술을 썼으나 법이 관청에서 부지런히 정비되지 못한 데서 온 폐해입니다.

상앙이 진(秦)나라를 다스릴 때는, 서로 고발하고 연좌하게 하여 실상을 따졌고, 십오(什伍)의 단위로 백성을 묶어 그 죄를 함께 지게 했으며, 상은 후하면서 확실하게 주고 형벌은 무거우면서도 반드시 시

행했습니다. 그리하여 백성은 힘써 일하며 쉬지 않았고, 적을 쫓다 위험에 처해도 물러서지 않았기에, 나라는 부유해지고 군대는 강해졌습니다. 그러나 간사함을 알아낼 술이 없었으므로, 그 부강함은 도리어 신하들의 밀천이 되었을 뿐입니다. 효공과 상앙이 죽고 혜왕이 즉위하자 진나라의 법은 무너지지 않았으나, 장의는 진나라를 한·위(의 이익)를 위해 희생시켰습니다. 혜왕이 죽고 무왕이 즉위하자 감무는 진나라를 주(周)를 위해 희생시켰습니다. 무왕이 죽고 소양왕이 즉위하자 양후는 한·위를 넘어 동쪽으로 제나라를 쳤으나, 5년 동안 진나라 땅은 한 자도 늘지 않았고 도리어 자신의 봉지인 도(陶) 땅에 성을 쌓았을 뿐입니다. 응후는 한나라를 8년간 공격하여 자신의 봉지인 여남(汝南)을 이루었습니다. 이때부터 진나라를 부린 자들은 모두 응후·양후 같은 부류였습니다. 그래서 싸움에 이기면 대신이 존귀해지고, 땅을 넓히면 (군주가 아니라) 사사로운 봉지가 세워졌습니다. 군주에게 간사함을 알아낼 술이 없었기 때문입니다. 상앙이 비록 법을 열 번 정비했어도, 신하들은 도리어 그 법을 제 세력의 밀천으로 삼았습니다. 그러므로 강한 진나라의 자산을 수십 년 타고도 제왕에 이르지 못한 것은, 법이 관청에서 부지런히 정비되었어도 위에서 군주에게 술이 없었던 데서 온 폐해입니다.”



오늘의 시선: 강력한 제도(법)만으로는 그 성과가 사사로운 권력 다툼의 밀천으로 흘러가는 것을 막지 못합니다. 제도가 누구를 위해 작동하는지 살피는 군주의 통찰(술)이 없으면, 부강함은 오히려 신하들의 자산이 됩니다.

“군주가 신불해의 술을 쓰고 관청이 상양의 법을 시행한다면 괜찮은가?”

대답하였다. “신불해는 술을 다하지 못했고, 상양은 법을 다하지 못했습니다. 신불해는 ‘말은 직분을 넘지 말고, 비록 알더라도 말하지 말라’고 했습니다. 직분을 넘지 않는 것을 직무를 지키는 일이라 함은 옳지만, 알고도 말하지 않는 것을 잘못이 아니라고 여긴 것은 그렇지 않습니다. 군주는 온 나라의 눈으로 보기에 그보다 더 밝게 보는 것이 없고, 온 나라의 귀로 듣기에 그보다 더 밝게 듣는 것이 없습니다. 그런데 신하가 알고도 말하지 않는다면, 군주는 무엇을 빌려 보고 들을 수 있겠습니까?

상양의 법은 이러했습니다. ‘머리 하나를 벤 자는 작위를 한 등급 올리고, 관직을 원하면 오십 석(石)의 관직을 준다. 머리 둘을 벤 자는 작위를 두 등급 올리고, 관직을 원하면 백 석의 관직을 준다.’ 이처럼 관작의 승진은 벤 머리의 공과 맞아떨어졌습니다. 그런데 만약 법에 ‘머리를 벤 자를 의사나 장인으로 삼으라’고 한다면, 집은 지어지지 않고 병은 낫지 않을 것입니다. 장인은 손재주로 일하고 의사는 약을 조제하는데, 머리를 벤 공으로 그 일을 맡긴다면 그 능력에 맞지 않기 때문입니다.”

 오늘의 시선: 조직의 두 가지 고질을 짚습니다. 알고도 보고하지 않는 문화는 리더의 눈과 귀를 막고, 하나의 성과 지표를 무관한 자리에까지 들이대는 인사는 사람을 능력에 맞지 않는 일에 얽힙니다.

관리를 다스리는 일은 지혜와 재능에 달려 있고, 적의 머리를 베는 일은 용기와 힘에서 나옵니다. 그런데 용기와 힘으로 세운 공으로 지혜와 재능이 필요한 관직을 맡긴다면, 이는 머리를 벤 공으로 의사나 장인을 삼는 것과 같습니다. 그러므로 두 사람은 법과 술에 있어 모두 아직 완전하지 못했다고 하는 것입니다.

💡 오늘의 시선: 공로의 종류와 직무의 종류는 다릅니다. 한 분야의 성과(용기·힘)를 모든 자리의 자격으로 삼으면, 정작 지혜가 필요한 자리를 망칩니다. 평가 기준은 그 일의 본질에 맞추어 달라져야 합니다.

궤사 詭使

명분과 실재가 따로 놓고 상벌이 기준과 어긋나면 나라가 거꾸로 간다. 통치의 자기모순을 짚은 편.

성인이 통치의 방도로 삼는 것은 세 가지다. 하나는 이익이요, 하나는 위엄이며, 하나는 명분이다. 이익은 백성을 얻는 수단이요, 위엄은 명령을 시행하는 수단이며, 명분은 상하가 함께 따르는 기준이다. 이 세 가지가 아니면 비록 다른 것이 있더라도 긴요하지 않다. 지금 이익이 없는 것이 아닌데도 백성이 위를 따라 교화되지 않고, 위엄이 없는 것이 아닌데도 아래가 복종하지 않으며, 관청에 법이 없는 것이 아닌데도 다스림이 명분에 들어맞지 않는다. 세 가지가 갖추어져 있는데도 세상이 한 번 다스려지고 한 번 어지러워지는 것은 무엇 때문인가? 위에서 귀하게 여기는 것이 통치를 이루는 방도와 정반대이기 때문이다.



오늘의 시선: 조직이 내건 목표와 실제로 보상받는 행동이 어긋나면, 사람들은 선언된 가치가 아니라 보상받는 행동을 따른다. 말하는 가치와 보상하는 가치의 간극이 곧 혼란의 근원이다.

호칭과 명분을 세우는 것은 존귀함을 드러내기 위함인데, 지금은 명분을 천히 여기고 실리를 가벼이 하는 자를 세상이 "고상하다"고 부른다. 작위와 벼슬을 두는 것은 귀천의 기준을 삼기 위함인데, 윗사람을 업신여기고 군주 뵈기를 구하지 않는 자를 세상이 "현명하다"고 부른다. 위엄과 이익은 명령을 시행하기 위한 것인데, 이익을 마다하고 위엄을 가벼이 여기는 자를 세상이 "무게 있다"고 부른다. 법령은 다스리기 위한 것인데, 법령을 따르지 않고 사사로이 선행을 베푸는 자를 세상이 "충성스럽다"고 부른다. 관직과 작위는 백성을 권면하기 위한 것인데, 명예와 의리를 좋아하여 벼슬에 나아가지 않는 자를 세상이 "절개 있는 선비"라 부른다. 형벌은 위엄을 오로지하기 위한 것인데, 법을 가벼이 여기고 형벌과 죽음의 죄를 피하지 않는 자를 세상이 "용감한 자"라 부른다.

 **오늘의 시선:** 무례를 '소신'으로, 규율 위반을 '용기'로 칭송하기 시작하면 제도는 무너진다. 어떤 행동에 박수를 보내는가가 그 집단이 실제로 장려하는 행동을 결정한다.

백성이 명예를 다급히 여김이 이익을 구함보다 심하다. 이러하니 굶주리고 궁핍한 선비들이 어찌 바위굴에 살며 몸을 괴롭혀서라도 천하에 명성을 다투지 않겠는가? 그러므로 세상이 다스려지지 않는 것은 아래의 죄가 아니라 위가 그 도를 잃었기 때문이다. 늘 어지러움을 부르는 것을 귀히 여기고 다스림을 부르는 것을 천히 여겼으니, 그래서 아래가 바라는 것이 늘 위가 통치로 삼는 것과 서로 어긋나게 된 것이다.

💡 오늘의 시선: 평가의 잣대가 실제 기여가 아니라 외형적 특이함이
나 반향적 태도로 옮겨가면, 조직은 내실을 잃고 명분 경쟁에 빠진다.
평가 지표는 핵심 가치와 정렬되어야 한다.

지금 아래가 위를 따르는 것은 위가 가장 바라는 바이다. 그런데 도
탑고 성실하며 순박하고 미더워 마음을 다하되 말을 삼가면 이를 "옹
졸하다"고 한다. 법을 굳게 지키고 명령을 살펴 따르면 이를 "어리석
다"고 한다.윗사람을 공경하고 죄를 두려워하면 이를 "겁쟁이"라 한
다. 말이 때에 맞고 행실이 알맞으면 이를 "못났다"고 한다. 두 마음이
없고 사사로운 학문을 하지 않으며 관리의 말을 듣고 가르침을 따르면
이를 "고루하다"고 한다.

💡 오늘의 시선: 성실한 순응과 규칙 준수를 무능이나 고루함으로 깎
아내리고 일탈을 진취성으로 떠받들면, 안정과 효율은 함께 무너진
다. 묵묵히 본분을 다하는 태도야말로 가장 먼저 보호받아야 한다.

불러도 오지 않는 것을 "올곧다"고 하고, 주어도 받지 않는 것을 "청
렴하다"고 하며, 금해도 막을 수 없는 것을 "반듯하다"고 한다. 명령이
있어도 따르지 않는 것을 "용감하다"고 하고, 윗사람에게 이로움을 주
지 않는 것을 "근실하다"고 한다. 욕심이 적고 너그러이 은혜를 베풀며
덕을 행하는 것을 "인자하다"고 하고, 무겁고 점잖으며 자신을 높이는
것을 "어른"이라 한다. 사사로운 학문으로 무리를 이루는 것을 "스승과
제자"라 하고, 한가로이 고요하게 지내는 것을 "사색이 깊다"고 한다.
인을 해치고 이익을 좇는 것을 "능란하다"고 하고, 음험하고 조급하며
경박하고 변덕스러운 것을 "지혜롭다"고 한다. 남을 먼저 위하고 자신

을 뒤로하며 그럴듯한 명목을 내세우고 천하를 두루 사랑한다 말하는 것을 "성인"이라 하고, 큰 근본을 말하나 그럴듯할 뿐 쓸 수 없고 행하면 세상과 어긋나는 자를 "대인"이라 하며, 작록을 천히 여기고 윗사람에게 굽히지 않는 자를 "걸출하다"고 한다.

💡 오늘의 시선: 말의 재정의는 권력의 재배치다. 비효율을 '고결함'으로, 무책임을 '자유'로 바꿔 부르는 언어가 퍼지면, 실제 일과 책임은 설 자리를 잃는다.

아래가 점차 이렇게 행하면, 안으로는 백성을 어지럽히고 밖으로는 나라에 이롭지 못하다. 위에서 마땅히 그 욕망을 막고 그 자취를 없애야 하는데, 그치게 하지 못할 뿐 아니라 도리어 그들을 높이니, 이는 아래로 하여금 위를 어지럽히는 것을 다스림으로 여기도록 가르치는 것이다.

💡 오늘의 시선: 방치와 묵인은 곧 승인이다. 문제 행동을 막지 않을 뿐 아니라 오히려 높여주는 것은 규범을 무너뜨리는 가장 치명적인 실책이다.

무릇 위가 다스리는 수단은 형벌인데, 지금은 사사로이 의를 행하는 자가 존귀하다. 사직이 서는 까닭은 안정인데, 조급하고 음험하며 참소하고 아침하는 자가 임용된다. 사방 강역 안이 복종하는 까닭은 신의와 덕인데, 치우친 꾀로 남을 뒤엎는 자가 부려진다. 명령이 시행되고 위엄이 서는 까닭은 공손하고 검소하게 위를 따름인데, 바위굴에 살며 세상을 비난하는 자가 현달한다. 창고가 채워지는 까닭은 농사라는 근

본의 일인데, 화려한 끈과 수놓은 비단, 조각과 그림 같은 말단의 일을 하는 자가 부유해진다. 명성이 이루어지고 성과 해자가 넓어지는 까닭은 전사인데, 지금은 전사로 죽은 이의 고아들이 길에서 굶주리며 구걸하고, 광대와 술꾼 무리가 수레를 타고 비단옷을 입는다.

💡 오늘의 시선: 조직을 지탱하는 토대—생산, 방어, 법치—를 소홀히 하고 사치와 유흥, 공허한 말을 우대하면 토대는 무너지고 실제 기여자는 밀려난다. 자원 배분의 우선순위가 존속을 가른다.

상과 녹봉은 백성의 힘을 다하게 하고 아랫사람이 죽음을 가벼이 여기게 하려는 것이다. 그런데 싸워 이기고 땅을 빼앗은 군사는 수고하고도 상이 미치지 못하는데, 점을 치고 손금을 보며 요사한 말로 군주 앞에서 비위를 맞추는 자들은 날마다 상을 받는다. 군주가 법도와 도량을 쥐는 것은 생사의 권한을 오로지하기 위함인데, 법도를 지키고 받드는 선비가 충심으로 군주를 가까이 모시려 해도 만나뵙지 못하고, 교묘한 말과 약삭빠른 언변으로 간사한 짓을 행하며 요행으로 세상에 영합하는 자가 자주 부려진다. 법에 근거해 직언하고 명분과 형벌을 들어맞게 하며 법도를 따라 간사한 자를 처벌하는 것은 위를 위해 나라를 다스리는 길인데, 그런 자는 점점 멀어지고, 아첨으로 군주의 뜻에 맞추고 욕망을 좇아 세상을 위태롭게 하는 자가 측근으로 가까이 있다.

💡 오늘의 시선: 보상이 실질 성과가 아니라윗사람의 비위를 맞추는 능력을 따라 흐르면, 위험과 수고를 감당한 사람은 등을 돌리고 아첨하는 자만 남는다.

조세를 모두 거두고 백성의 힘을 오로지하는 것은 환난에 대비하고 창고와 곳간을 채우기 위함이다. 그런데 일을 도피해 숨고 권세 있는 가문에 의탁하여 요역과 부세를 피해 위가 손대지 못하는 군사가 수만에 이른다. 좋은 밭과 이로운 집을 내거는 것은 사졸을 분전케 하려는 것인데, 목이 잘리고 배가 갈려 뼈가 들판에 흩어진 자들은 몸 둘 집조차 없이 죽고 밭마저 빼앗기는데, 미모를 갖춘 군주의 딸과 누이, 공 없는 대신과 측근들은 집을 골라 받고 밭을 골라 차지한다.

💡 오늘의 시선: 위험과 성과를 감당한 이에게 정당한 보상과 안위가 돌아가지 않고 혈연·연줄·권력과의 근접성이 특권을 만들면, 사기는 뿌리부터 무너진다.

상과 이익이 한결같이 위에서 나오는 것은 아랫사람을 잘 통제하기 위함이다. 그런데 갑옷을 입고 싸우는 군사는 제자리를 얻지 못하고, 한가로이 지내는 자가 존귀하고 현달하다. 위가 이런 것으로 가르침을 삼으니 명예가 어찌 낮아지지 않으며 지위가 어찌 위태롭지 않겠는가? 명예가 낮아지고 지위가 위태로운 까닭은 반드시 아래가 법령을 따르지 않고 두 마음을 품어 사사로운 학문에 힘쓰며 세상을 거스르기 때문이다. 그런데도 그 행위를 금하지 않고 그 무리를 깨뜨려 당파를 흘지도 않으면서 도리어 그들을 높이니, 정사를 맡은 자의 잘못이다.

💡 오늘의 시선: 리더십의 핵심은 일관된 기준이다. 규율 위반과 이탈을 방관하거나 칭송하면 '위반이 곧 특권'이라는 신호가 조직에 새겨진다.

위가 청렴과 부끄러움을 세우는 것은 아랫사람을 격려하기 위함이다. 그런데 지금 사대부들은 더러운 치욕을 부끄러워하지 않고도 벼슬 하며, 군주의 딸·누이나 사사로운 연줄이 닿는 문중은 차례를 기다리지 않고 벼슬한다. 상과 하사는 공로를 중히 여기기 위함인데, 싸워 공을 세운 군사는 가난하고 천한데 아침꾼과 광대 무리는 등급을 뛰어넘어 오른다. 명호와 신의는 위엄을 통하게 하는 것인데, 군주는 가려지고 측근과 여인의 청탁이 함께 행해지며, 백관의 임면과 작위 수여를 좌우하여 사람을 옮기니, 정사를 맡은 자의 잘못이다.



오늘의 시선: 보상과 승진이 공적이 아니라 '누구를 아느냐'와 '얼마나 비위를 맞추느냐'로 정해지면, 공식 질서는 비공식 인맥에 잠식된다.

대신이 사람을 임명할 때 아랫사람과 미리 모의하고 결탁하여 당을 지으니, 비록 법대로 행한다 해도 위엄과 이익이 아래에 있으면 군주는 낮아지고 대신은 무거워진다. 법령을 세우는 것은 사사로움을 없애기 위함이니, 법령이 행해지면 사사로운 길이 막힌다. 사사로움이란 법을 어지럽히는 것이다. 그런데 두 마음을 품고 사사로운 학문을 하는 선비가 바위굴과 외진 곳에 숨어 깊은 계책에 얹드려, 크게는 세상을 비난하고 작게는 아랫사람을 미혹한다. 위가 이를 금하지 않고 도리어 이름으로 높이고 실리로 길러주니, 이는 공 없이 현달하고 수고 없이 부유해지는 것이다.

💡 오늘의 시선: 사적 이익과 비공식 결탁을 방치하거나 은근히 인정하면, 사람들은 정당한 노력 대신 줄서기와 결탁으로 이득을 쫓는다. 권력과 이익이 아래로 새면 윗자리는 이름만 남는다.

이러하니 두 마음을 품고 사사로운 학문을 하는 선비가 어찌 깊이 궁리하여 지혜를 부려 속임수와 비방으로 법령을 헐뜯고, 세상과 어긋나는 것을 구하지 않겠는가? 무릇 위를 어지럽히고 세상을 거스르는 자는 늘 두 마음을 품고 사사로운 학문을 하는 선비이다. 그러므로 『본언』에 이르기를 "다스리는 것은 법이요, 어지럽히는 것은 사사로움이다. 법이 서면 누구도 사사로움을 부릴 수 없다"고 했다. 그러므로 사사로움을 따르면 어지럽고 법을 따르면 다스려진다고 하는 것이다. 위에 그 도가 없으면 지혜로운 자는 사사로운 말을 하고 어진 자는 사사로운 뜻을 품는다. 위에 사사로운 은혜가 있으면 아래에 사사로운 욕심이 생긴다. 성인과 지자가 무리를 이루어 말을 지어내어 법이 아닌 것을 군주 앞에 들이민다. 위가 이를 막지 않고 도리어 높이니, 이는 아래로 하여금 위를 따르지 않고 법을 좇지 않도록 가르치는 것이다. 그리하여 어진 자는 이름을 드날리며 자리하고 간사한 자는 상에 기대어 부유해진다. 어진 자는 이름을 드날리며 자리하고 간사한 자는 상에 기대어 부유해지니, 이로써 위가 아래를 이기지 못하는 것이다.

💡 오늘의 시선: 공과 사의 경계가 무너지면 조직은 실력이 아니라 인맥과 아첨으로 돌아간다. 사사로운 관계가 공적 권한을 대신하는 순간, 유능한 자는 밀려나고 무능한 자가 득세하는 역진화가 시작된다.

육반 六反

세상이 칭송하는 여섯 부류가 실은 해롭고, 비난받는 여섯 부류가 실은 이롭다. 통념을 정면으로 뒤집는 실용주의 인간론.

죽음을 두려워하고 환란을 멀리하는 것은 실은 싸움에서 항복하고 달아나는 백성인데, 세상은 이들을 높여 ‘생명을 귀히 여기는 선비’라 한다. 도를 배우고 제 방술을 내세우는 것은 실은 법을 벗어난 백성인데, ‘학문하는 선비’라 존경한다. 떠돌며 후한 봉양을 받는 것은 실은 공으로 먹기를 꾀하는 백성인데, ‘유능한 선비’라 칭송한다. 말을 교묘히 꾸미고 지혜를 이익에 이용하는 것은 실은 거짓되고 속이는 백성인데, ‘변론과 지혜를 갖춘 선비’라 부른다. 칼을 들고 공격하여 죽이는 것은 실은 난폭하고 요행을 바라는 백성인데, ‘군세고 용맹한 선비’라 여긴다. 도적을 살려 주고 간악한 자를 숨기는 것은 실은 죽어 마땅한 백성인데, ‘의기와 명예가 있는 선비’라 평한다. 이 여섯 부류가 세상이 칭찬하는 사람들이다.

💡 오늘의 시선: 평판이 실제 공헌과 어긋날 때, 사회는 무능하거나 해로운 자를 오히려 떠받든다. 판단의 기준은 ‘누가 칭송받는가’가 아니라 ‘누가 공동체에 이로운가’여야 한다.

위험에 뛰어들어 진심으로 절개에 목숨을 바치는 것은 절의의 백성인데, 세상은 이들을 낮추어 ‘셈에 어두운 백성’이라 한다. 들은 것은 적어도 명령을 따르는 것은 법을 온전히 지키는 백성인데, ‘질박하고 비루한 백성’이라 멸시한다. 힘써 일하여 먹는 것은 이로움을 낳는 백성인데, ‘무능한 백성’이라 비웃는다. 어질고 순수한 것은 바르고 선량한 백성인데, ‘어리석고 미련한 백성’이라 폄하한다. 명령을 무겁게 여기고 일을 삼가 윗사람을 받드는 것은 윗사람을 존중하는 백성인데, ‘겁 많고 나약한 백성’이라 취급한다. 도적을 꺾고 간악함을 막는 것은 윗사람의 눈을 밝게 하는 백성인데, ‘아침하고 참소하는 백성’이라 비난한다. 이 여섯 부류가 세상이 혈뜬 사람들이다.

💡 오늘의 시선: 정작 공동체를 떠받치는 사람은 말수가 적어 무능해 보이기 쉽다. 대중의 시선에 휩쓸려 아침꾼을 우대하고 실질적 공로자를 외면하는 함정을 피하는 것이 다스림의 요체다.

간사하고 거짓되어 무익한 백성 여섯 부류는 세상이 저처럼 칭찬하고, 농사와 전쟁으로 실제 이로운 백성 여섯 부류는 세상이 이처럼 혈뜬으니, 이를 ‘육반(六反, 여섯 가지 뒤바뀐)’이라 한다. 평민은 사사로운 이익을 좇아 그들을 칭찬하고, 군주는 헛된 명성에 귀 기울여 그들을 예우한다. 예우가 있는 곳에는 반드시 이익이 따른다. 백성은 사사로운 미움을 좇아 그들을 비방하고, 군주는 세속의 풍조에 막혀 그들을

천대한다. 천대가 있는 곳에는 반드시 해가 따른다. 그리하여 이름과 상이 죄를 마땅히 받아야 할 자에게 돌아가고, 비난과 해가 마땅히 상을 받아야 할 선비에게 돌아간다면, 나라의 부강을 구한들 얻을 수 없다.

💡 오늘의 시선: 보상은 누가 칭송받느냐가 아니라 누가 법과 공익에 기여하느냐를 따라야 한다. 군주의 취향이나 여론에 인사가 휘둘리면 나라의 기강은 무너진다.

옛 속담에 “정치란 머리를 감는 것과 같아서, 빠지는 머리카락이 있더라도 반드시 감아야 한다”고 했다. 빠지는 머리카락이 아까워 자라날 머리카락의 이익을 잇는다면, 이는 경중을 가릴 줄 모르는 자다. 종기를 짜는 것은 아프고 약을 먹는 것은 쓰다. 그 아픔과 쓰라림 때문에 종기를 짜지 않고 약을 먹지 않는다면, 몸은 살아나지 못하고 병은 낫지 않는다.

💡 오늘의 시선: 단호한 결단에는 당장의 고통과 저항이 따른다. 눈앞의 불편을 감수해야 본질적인 문제가 풀린다.

지금 군주와 신하 사이에는 부모 자식 같은 정이 없다. 그런데 의로움만으로 아랫사람을 단속하려 한다면, 그 관계에는 반드시 틈이 생긴다. 부모는 자식을 두고도 아들을 낳으면 서로 축하하고 딸을 낳으면 죽이기까지 한다. 둘 다 부모의 품에서 나왔으나 아들은 축하받고 딸은 죽임을 당하는 것은, 뒷날의 편익과 장기적 이익을 따졌기 때문이다.

부모조차 자식을 대할 때 계산하는 마음으로 대하는데, 하물며 부모 자식 같은 정도 없는 사이임에랴.

💡 오늘의 시선: 관계는 무조건적인 사랑만으로 지탱되지 않는다. 부모마저 이해를 따지는 것이 현실이라면, 통치는 감정이 아니라 제도에 기대어야 안정된다.

지금 학자들이 군주에게 하는 말은 한결같이 이익을 따지는 마음을 버리고 서로 사랑하는 도리만을 내세워, 군주에게 부모보다 더한 친애를 구하는 것이다. 이는 은혜를 헤아리는 데 서툴러 속이고 무고하는 것이니, 현명한 군주는 받아들이지 않는다. 성인의 다스림은 법과 금령을 신중히 하여, 법과 금령이 분명히 드러나면 관리가 다스려지고, 상벌을 반드시 시행하여 상벌이 치우치지 않으면 백성이 쓰인다. 백성이 쓰이고 관리가 다스려지면 나라가 부유해지고, 나라가 부유해지면 군대가 강해져 패왕(霸王, 힘으로 천하를 제패한 군주)의 업이 이루어진다.

💡 오늘의 시선: 다스림은 감정이 아니라 명확한 규칙과 공정한 상벌 위에 선다. 도덕적 설교가 아니라 일관된 기준의 실행이 부강을 만든다.

패왕은 군주에게 가장 큰 이익이다. 군주가 이 큰 이익을 가지고 다스리므로, 관리를 임명할 때 능력에 맞게 하고 상벌에 사사로움이 없다. 선비와 백성이 이를 분명히 알게 하여 힘을 다하고 목숨을 바치게 하면, 공을 세워 작위와 녹을 얻을 수 있고, 작위와 녹을 얻으면 부귀의

업이 이루어진다. 부귀는 신하에게 가장 큰 이익이다. 신하가 이 큰 이익을 걸고 일하므로, 위험을 무릅쓰고 죽음에 이르기까지 힘을 다하면 서로 보답을 바라지 않는다. 이것이 “군주는 인애를 베풀지 않고 신하는 충성을 다하지 않아도 패왕의 업을 이룰 수 있다”는 말이다.

💡 오늘의 시선: 진짜 동기 설계는 서로를 가족처럼 여기게 하는 것이 아니라, 각자가 추구하는 이익이 공동의 목표와 맞물리게 만드는 것이다. 개인의 이기심이 조직의 방향과 정렬될 때 성과가 난다.

간악한 것이 반드시 발각되면 사람들은 미리 삼가고, 반드시 처벌받으면 그친다. 발각되지 않으면 방종하고, 처벌받지 않으면 저지른다. 가벼운 재물을 으스스한 곳에 두면 증자나 사추(曾參·史鱣, 각각 효성과 강직으로 이름난 인물)라도 의심받을 만하고, 백금을 저자 한복판에 매달아 두면 큰 도적도 가져가지 않는다.

💡 오늘의 시선: 비리를 막는 길은 도덕적 교화가 아니라 발각의 확실성과 처벌의 분명함을 높이는 데 있다. 유혹을 없애기보다, 유혹에 넘어가면 반드시 드러나는 구조가 더 강한 억지력이 된다.

발각되지 않으면 증자나 사추라도 으스스한 곳에서는 의심스럽고, 반드시 발각되면 큰 도적도 저자에 매단 돈을 가져가지 않는다. 그러므로 현명한 군주는 나라를 다스릴 때 감시를 촘촘히 하고 죄를 무겁게 하여, 백성이 청렴한 마음 때문이 아니라 법의 금령 때문에 죄를 짓지 않게 한다.

💡 오늘의 시선: 개인의 자발적 도덕성에만 기댄 질서는 취약하다.
감시와 분명한 제재가 오히려 더 확실한 질서를 세운다.

어머니가 아들을 사랑하는 마음은 아버지의 두 배지만, 아버지의 명령이 아들에게 통하는 정도는 어머니의 열 배다. 관리는 백성에게 사랑이 없으나, 관리의 명령이 백성에게 통하는 정도는 아버지의 만 배다. 어머니는 사랑이 쌓여도 명령이 통하지 못하고, 관리는 위엄을 쓰므로 백성이 따른다. 엄함과 사랑 가운데 어느 쪽이 효과적인지는 이미 판가름 난 셈이다.

💡 오늘의 시선: 친밀함은 때로 권위를 무디게 한다. 일을 움직이는 것은 감정적 유대보다 분명한 지시와 규칙이다.

부모가 자식에게 바라는 것은, 행동은 안전하고 이롭기를, 처신은 죄를 멀리하기를 바라는 것이다. 그러나 군주가 백성에게 바라는 것은, 위기에는 목숨을 바치게 하고 평안할 때는 힘을 다하게 하는 것이다. 부모는 깊은 사랑으로 자식을 안전과 이익에 매어 두려 해도 따르지 않으나, 군주는 사랑 없이 이익만으로 백성에게 목숨을 요구해도 명령이 관철된다. 현명한 군주는 이를 알기에 사랑하는 마음을 기르지 않고 위엄의 형세를 키운다.

💡 오늘의 시선: 다스리는 자의 몫은 구성원의 안위를 다독이는 것이 아니라, 전체의 생존을 위해 결단하는 것이다. 호소보다 책임과 의무를 분명히 하는 편이 본분에 맞다.

어머니의 깊은 사랑 속에 자란 아들이 자주 그르치는 것은 사랑이 지나쳤기 때문이고, 아버지의 박한 사랑과 때로 자란 아들이 흔히 착한 것은 엄함을 썼기 때문이다. 지금 한 집안이 살림을 꾸릴 때, 굶주림과 추위를 서로 견디고 노역과 고생을 서로 다그치면, 전쟁의 어려움과 흉년의 환난을 겪더라도 따듯이 입고 잘 먹는 집은 반드시 이런 집이다. 반대로 입을 것 먹을 것을 서로 봐주고 안락과 즐거움을 서로 베풀면, 하늘이 가물고 흉년이 들 때 아내를 팔고 자식을 파는 집은 반드시 이런 집이다.

💡 오늘의 시선: 단기의 안락과 무른 배려는 장기의 생존을 위협한다. 고통을 함께 견디는 기율이 위기를 넘긴다.

법이라는 길은 처음엔 고통스러워도 길게 이롭고, 인의라는 길은 잠시 즐거워도 끝내 궁하다. 성인은 그 경중을 재어 더 큰 이익을 좇았기에, 서로 견디게 하는 법을 취하고 서로 가엾어하는 인자(仁者)의 마음을 버렸다. 학자들은 한결같이 “형벌을 가볍게 하라”고 하는데, 이는 나라를 어지럽혀 망하게 하는 술책이다.

💡 오늘의 시선: 규칙은 본디 제약과 고통을 동반한다. 이를 회피하려는 태도가 붕괴를 부른다.

상과 벌을 반드시 시행하는 것은 권하고 금하기 위함이다. 상이 후하면 원하는 바를 빨리 얻게 하고, 벌이 무거우면 싫어하는 바를 빨리 막는다. 이익을 바라는 자는 반드시 해를 싫어하니, 해란 이익의 반대이기 때문이다. 원하는 것과 반대되는데 어찌 싫어하지 않겠는가. 다

스림을 바라는 자는 반드시 혼란을 싫어하니, 혼란이란 다스림의 반대이기 때문이다. 그러므로 다스림을 간절히 바라는 자는 상을 반드시 후하게 하고, 혼란을 몹시 싫어하는 자는 벌을 반드시 무겁게 한다.

💡 오늘의 시선: 보상과 제재의 강도는 목표의 절실함에 비례한다.
지키려는 가치가 클수록 그에 걸맞은 상벌이 뒷받침되어야 한다.

지금 형벌을 가볍게 하자는 자들은 혼란을 싫어함도 깊지 않고 다스림을 바람도 깊지 않다. 이는 다스리는 방법이 없을 뿐 아니라 행실마저 없는 것이다. 그러므로 어진 자와 불초한 자, 어리석은 자와 지혜로운 자를 가르는 척도는 상벌의 경중에 달려 있다. 무거운 형벌은 죄인 한 사람을 위한 것이 아니다. 현명한 군주의 법은 기준을 세우는 것이다. 도적을 다스림은 다스려지는 그 사람만을 다스리는 것이 아니니, 그 한 사람만 다스린다면 이는 죽은 사람을 다스리는 셈이다. 도적을 벌함은 벌받는 그 사람만을 다스리는 것이 아니니, 그 한 사람만 다스린다면 이는 이미 형을 사는 죄수를 다스리는 셈이다.

💡 오늘의 시선: 처벌의 목적은 개인에 대한 응징이 아니라 공동체 전체의 행동 기준을 세우는 데 있다.

그러므로 말한다. 한 사람의 간악한 죄를 무겁게 하여 나라 안의 사악함을 멈추게 하는 것, 이것이 다스림의 길이다. 무거운 벌을 받는 자는 도적이요, 두려워 삼가는 자는 선량한 백성이다. 다스리려는 자가 무거운 형벌을 어찌 망설이겠는가. 후한 상은 공을 세운 한 사람만 상주는 것이 아니라 온 나라를 권면하는 것이다. 상을 받은 자는 그 이익

을 달게 여기고, 받지 못한 자는 그 공을 사모한다. 이는 한 사람의 공을 갚아 온 나라 백성을 권면하는 것이니, 다스리려는 자가 후한 상을 어찌 망설이겠는가.

💡 오늘의 시선: 강한 제재와 분명한 보상은 개인을 넘어 공동체 전체의 분위기를 만든다. 정책은 그 파급을 염두에 두고 설계해야 한다.

지금 다스림을 모르는 자들은 모두 말한다. “무거운 형벌은 백성을 해치고, 가벼운 형벌로도 간악함을 멈출 수 있는데 어찌 굳이 무겁게 하는가?” 이는 다스림의 이치를 살피지 못한 말이다. 무거운 형벌로 그칠 일이 반드시 가벼운 형벌로도 그치는 것은 아니지만, 가벼운 형벌로 그칠 일은 반드시 무거운 형벌로도 그친다. 그러므로 위에서 무거운 형벌을 세워 간악함이 모두 그치면, 간악함이 모두 그친 것이니 이것이 어찌 백성을 해친다 하겠는가.

💡 오늘의 시선: 자비처럼 보이는 느슨한 규제가 더 큰 혼란을 부른다. 질서를 위한 최소한의 엄정함이 결국 다수를 지킨다.

이른바 무거운 형벌이란, 간악함이 얻는 이득은 작는데 위에서 가하는 벌은 크다는 뜻이다. 백성은 작은 이익 때문에 큰 죄를 무릅쓰지 않으니, 간악함이 반드시 그친다. 이른바 가벼운 형벌이란, 간악함이 얻는 이득은 큰데 위에서 가하는 벌은 작다는 뜻이다. 백성은 그 이익을 사모하여 죄를 가볍게 보니, 간악함이 그치지 않는다. 그러므로 옛 성인이 이르기를 “산에서는 넘어지지 않고 작은 흙무더기에서 넘어진

다”고 했다. 산은 크므로 사람들이 조심하고, 흙무더기는 작으므로 사람들이 알아보기 때문이다.

💡 오늘의 시선: 작은 위반을 방치하는 태도가 큰 사고로 이어진다.
사소한 어감에 엄정한 것이 건전성을 지키는 첫걸음이다.

지금 형벌을 가볍게 하면 백성은 반드시 이를 얕본다. 죄를 짓는데도 벌하지 않으면 이는 나라를 몰아 내버리는 것이요, 죄를 짓게 두었다가 벌하면 이는 백성에게 함정을 파는 것이다. 그러므로 가벼운 죄란 백성에게는 밭에 걸리는 흙무더기와 같다. 가벼운 죄를 백성의 길로 삼는 것은 나라를 어지럽히거나 백성에게 함정을 놓는 것이니, 이야말로 백성을 해친다 할 만하다.

💡 오늘의 시선: 규율이 느슨하면 사회적 비용이 도리어 커진다. 제재 없는 관용은 무질서를 부를 뿐이다.

지금 학자들은 책에 적힌 찬미의 말만 따를 뿐 당대의 실상을 살피지 않고 이렇게 말한다. “윗사람이 백성을 사랑하지 않고 조세가 늘 무거우면 쓸 것이 모자라 아랫사람이 위를 원망하니 천하가 크게 어지러워진다.” 이들은 재정을 넉넉히 채운 뒤 사랑을 더하면 형벌을 가볍게 해도 다스릴 수 있다고 여긴다. 그러나 이 말은 옳지 않다. 무릇 사람이 무거운 벌을 받을 짓을 저지르는 것은 본디 이미 넉넉해진 뒤의 일이다. 재정이 넉넉하고 사랑을 두텁게 하더라도 형벌이 가벼우면 여전히 혼란이 온다.

💡 오늘의 시선: 복지나 인정이 처벌의 부재를 정당화하지 못한다.
제도의 신뢰는 일관된 집행에서 나온다.

한 집안에서 자식을 아끼는 부모가 재물을 넉넉히 대주면, 자식은 재물이 풍족하여 함부로 쓰고, 함부로 쓰면 사치와 방종에 빠진다. 지나치게 아끼면 모질게 대하지 못하고, 모질게 대하지 못하면 교만하고 방자해진다. 사치하면 집안이 가난해지고, 교만하면 행동이 난폭해진다. 재정이 넉넉하고 사랑이 두터워도 형벌이 가벼우면 도리어 해가 되는 것이다.

💡 오늘의 시선: 지나친 보호와 지원은 무책임과 방종을 낳는다. 성장에는 알맞은 책임과 제약이 필요하다.

사람은 태어나 재물이 넉넉하면 힘쓰기를 게을리하고, 윗사람이 무르면 거리낌 없이 그릇된 짓을 한다. 재물이 넉넉해도 힘써 일하는 이는 신농(神農, 농사를 가르쳤다는 전설의 제왕)이요, 윗사람이 무른 데도 행실을 닦는 이는 증자와 사추다. 백성이 신농이나 증자·사추에 미치지 못함은 분명하다.

💡 오늘의 시선: 인간의 본성은 편의에 약하다. 빼어난 성과는 평범한 본성을 다잡는 엄정한 환경에서 나온다.

노자는 “만족할 줄 알면 욕되지 않고, 그칠 줄 알면 위태롭지 않다”고 했다. 위태로움과 욕됨을 피하려 충분함 너머를 구하지 않는 이

가 곧 노자다. 지금 백성을 넉넉하게 하면 다스릴 수 있다고 여기는 것은 백성이 모두 노자 같다고 보는 것이다. 그러나 걸왕(桀, 하나라의 폭군)은 천자의 자리에 있고도 존귀함을 부족하다 여겼고, 천하를 다 가지고도 보배를 부족하다 여겼다. 군주가 백성을 넉넉하게 할 수는 있어도 그들을 모두 천자로 만들 수는 없으며, 걸왕조차 천자의 자리를 충분하다 여기지 않았으니, 백성을 넉넉하게 한들 어찌 다스림이 되겠는가.

💡 오늘의 시선: 욕망의 한계는 사람마다 다르다. 무조건적인 충족은 다스림의 해법이 될 수 없다.

현명한 군주가 나라를 다스릴 때는 때에 맞게 일을 처리하여 재물을 모으고, 세금을 가늠하여 빈부를 고르며, 작위와 녹을 두텁게 하여 어진 능력을 다 쓰게 하고, 형벌을 무겁게 하여 간사함을 막는다. 백성이 힘으로 부를 얻고, 일로 귀함을 이루며, 잘못으로 벌을 받고, 공으로 상을 얻게 하되, 자비와 은혜의 베품은 생각하지 않는다. 이것이 제왕의 정치다.

💡 오늘의 시선: 공정한 기회와 분명한 인과응보가 좋은 제도의 핵심이다. 관용보다 정의가 다스림의 바탕이다.

모두가 잠들면 눈먼 이도 드러나지 않고, 모두가 입을 다물면 말 못 하는 이도 드러나지 않는다. 깨워서 보게 하고 물어서 답하게 하면 말 못 하는 이와 눈먼 이는 막힌다. 말을 들어 보지 않으면 다스리는 방법(術)이 없는 자를 알 수 없고, 몸소 일을 맡겨 보지 않으면 불초한 자를

알 수 없다. 말을 듣고 그 합당함을 따지며, 일을 맡기고 그 공적을 요구하면, 방법 없는 자와 불초한 자가 막힌다.

💡 오늘의 시선: 말과 행동은 따로 놀 수 있다. 진짜 능력은 실제 일과 결과 속에서만 가려진다.

힘센 장사를 얻으려 하면서 본인 말만 듣는다면, 평범한 사람과 오확(烏獲, 진나라의 전설적 장사)을 가릴 수 없다. 무거운 술을 들게 하면 약한 자와 튼튼한 자가 가려진다. 그러므로 관직이란 유능한 자를 가려내는 술과 같으니, 일을 맡겨 보면 어리석은 자와 지혜로운 자가 나뉜다. 방법 없는 자는 쓰이지 않음에 기대어 숨고, 불초한 자는 맡겨지지 않음에 기대어 숨는다. 말이 쓰이지 않으니 스스로 글로 꾸며 변론인 양하고, 몸이 맡겨지지 않으니 스스로 치장하여 고상한 양한다. 세상 군주가 그 변론에 현혹되고 그 치장을 과대평가하여 높이 받든다면, 이는 보게 하지 않고 눈 밝음을 정하고 답하게 하지 않고 변론을 정하는 것이니, 눈멀고 말 못 하는 자는 끝내 드러나지 않는다.

💡 오늘의 시선: 허례와 수사에 현혹되지 말라. 평가의 기준은 무엇을 말했는가가 아니라 무엇을 해냈는가다.

현명한 군주는 그 말을 들으면 반드시 쓸모를 따지고, 그 행동을 보면 반드시 공적을 구한다. 그러면 허황된 옛 학설은 입에 오르지 않고, 뽐내고 속이는 행실은 꾸며지지 않는다.

💡 오늘의 시선: 다스림의 핵심은 결과 중심의 평가 체계다. 과정의 미화보다 성과의 검증이 건전성을 지킨다.

팔설 八說

사적 의리·명성 등 세상이 떠받드는 여덟 가지 인물형이 실은 나라를 해친다는 비판. 공(公)과 사(私)의 충돌을 논함.

爲故人行私謂之「不弃」，以公財分施謂之「仁人」（八說: 여덟 가지 그릇된 평판) — 최종본:

옛 친구를 위해 사사로이 일을 봐주는 것을 '의리 있다(不弃)'고 하고, 공공의 재물을 나누어 베푸는 것을 '인자하다(仁人)'고 한다. 봉록을 가벼이 여기고 제 한 몸을 아끼는 것을 '군자답다'고 하고, 법을 굽혀 친족을 감싸는 것을 '덕행이 있다'고 하며, 관직을 버리고 사사로운 교제를 중히 여기는 것을 '의협심이 있다'고 한다. 세상을 등지고 군주를 피하는 것을 '고고하다'고 하고, 다투며 명령을 거스르는 것을 '강직하다'고 하며, 은혜를 베풀어 무리의 마음을 얻는 것을 '민심을 얻었다'고 한다.

그러나 '의리 있다'는 것은 관리에게 간사함이 있다는 뜻이고, '인자하다'는 것은 공공의 재물이 축난다는 뜻이며, '군자답다'는 것은 백성

을 부리기 어려워진다는 뜻이다. '덕행'은 법제를 무너뜨리고, '의협'은 관직을 비게 하며, '고고함'은 백성이 군주를 섬기지 않게 하고, '강직'은 명령이 시행되지 않게 하며, '민심을 얻었다'는 것은 군주를 고립시킨다. 이 여덟 가지는 보통 사람들이 사사로이 주고받는 칭찬일 뿐이나, 군주에게는 큰 패망의 길이다. 반대로 이 여덟 가지를 헐뜯는 것은 보통 사람들의 사사로운 비방일 뿐이나, 군주에게는 공적인 이익이 된다. 군주가 나라의 이해를 살피지 않고 보통 사람들의 사사로운 칭찬을 따른다면, 나라에 위태로움과 혼란이 없기를 바란들 그렇게 될 수 없다.

💡 오늘의 시선: 사적인 친분이나 개인의 미덕을 공적 평가 기준과 뒤섞으면 조직의 질서는 무너지고 리더는 고립된다. 주변이 칭찬하는 행동이 곧 조직에 이로운 행동은 아니다.

사람에게 일을 맡기는 것은 나라의 존망과 치란을 가르는 관건이다. 사람을 쓰는 술(術, 사람과 일을 다루는 통치 기술)이 없으면 누구에게 맡겨도 실패하지 않는 경우가 없다. 군주가 임용하는 자는 대개 변론에 밝고 지혜로운 자이거나, 품행이 닳여 깨끗한 자다. 사람을 임용한다는 것은 그에게 권세를 쥐어 주는 일이다.

지혜로운 자가 반드시 신실한 것은 아니다. 그 지혜가 많다는 이유로 사람들은 그 신의까지 있으리라 잘못 믿게 된다. 지혜로운 자가 제 계략을 펴며 권세를 탄 자리에서 사사로운 일을 도모하면, 군주는 반드시 속는다. 지혜로운 자를 믿을 수 없으므로, 군주는 품행이 깨끗한 선비를 임용하여 일을 결단하게 한다. 그러나 품행이 깨끗한 선비가 반드시

시 지혜로운 것은 아니다. 그 몸이 깨끗하다는 이유로 사람들은 그 지혜까지 있으리라 잘못 믿게 된다. 분별이 어두운 자가 일을 다스리는 관직에 앉아 제 생각대로만 처리하면, 일은 반드시 어지러워진다. 그러므로 사람을 쓰는 술이 없으면, 지혜로운 자를 쓰면 군주가 속고, 품행만 깨끗한 자를 쓰면 군주의 일이 어지러워진다. 이것이 술 없는 자의 병폐다.

💡 오늘의 시선: 사람을 쓰는 일에서 '머리 좋음(지혜)'과 '사람 좋음(품행)'은 별개의 역량이다. 똑똑한 사람의 사익 추구를 제어하고, 깨끗한 사람의 부족한 판단력을 메울 절차가 없으면, 리더는 속거나 일을 그르친다.

현명한 군주의 길은, 낮은 자라도 높은 자를 평가할 수 있게 하고, 아랫사람의 증언으로윗사람에게 반드시 책임을 물으며, 진실을 여러 증거에 맞대어(참험參驗, 사실들을 대조해 검증함) 결단하고, 한쪽 통로에 치우치지 않고 두루 듣는 데 있다. 그래서 지혜로운 자도 속이지 못한다. 공을 헤아려 상을 주고, 능력을 가늠하여 일을 맡기며, 단서를 살펴 잘못을 가려낸다. 잘못이 있는 자는 벌하고 능력이 있는 자는 자리를 얻으니, 어리석은 자는 일을 맡지 못한다. 지혜로운 자는 감히 속이지 못하고 어리석은 자는 일을 결단하지 못하니, 일에 실수가 없다.

💡 오늘의 시선: 사람의 말이 아니라 공과 능력을 사실과 맞대어 확인하는 절차가 있으면, 영리한 자도 속이지 못하고 무능한 자도 권한을 쥐지 못한다. 신뢰는 검증에서 나온다.

명철한 자라야 알 수 있는 것은 법령으로 삼을 수 없으니, 백성이 모두 명철하지는 않기 때문이다. 현명한 자라야 행할 수 있는 것은 법으로 삼을 수 없으니, 백성이 모두 현명하지는 않기 때문이다. 양주와 목적은 천하가 명철하다고 인정한 자들이지만, 세상의 혼란을 구하려 했어도 끝내 결말짓지 못했으니, 명철해도 관직의 법령으로 삼을 수 없다. 포초와 화각은 천하가 현명하다고 인정한 자들이지만, 포초는 나무를 끌어안은 채 말라 죽었고 화각은 강물에 몸을 던졌으니, 현명해도 농사짓고 싸우는 백성으로 삼을 수 없다.



오늘의 시선: 소수의 엘리트만 도달할 수 있는 기준을 모두의 규범으로 삼으면, 대다수는 따라오지 못하고 제도는 멈춘다. 규범은 누구나 지킬 수 있을 만큼 분명하고 보편적이어야 한다.

군주가 주목하는 것에는 지혜로운 선비가 변론을 다 쏟고, 군주가 존송하는 것에는 능력 있는 선비가 행실을 다 쏟는다. 그런데 지금 군주들은 쓸모없는 변론에 주목하고, 실제 공과 동떨어진 행실을 존송한다. 이런 태도로 나라의 부강을 구한들 얻을 수 없다. 공자나 목자처럼 널리 배우고 변론에 능해도, 그들이 밭 갈고 김매지 않는다면 나라가 무엇을 얻겠는가? 증삼이나 사추처럼 효를 닦고 욕심이 적어도, 그들이 싸우지 않는다면 나라에 무슨 이익이 되겠는가?

보통 사람에게는 사사로운 편익이 있고, 군주에게는 공적인 이익이 있다. 일하지 않아도 봉양이 넉넉하고 벼슬하지 않아도 명성이 드러나는 것, 이것이 사사로운 편익이다. 헛된 학설(文學, 학문과 언설, 특히 유가의 주장)을 그치게 하고 법도를 밝히며, 사사로운 편익을 막고 공

로로 기준을 하나로 모으는 것, 이것이 공적인 이익이다. 법을 세워 백성을 이끌면서 또 학설을 귀하게 여기면 백성이 본받을 바가 헛갈린다. 공에 상을 주어 백성을 권면하면서 또 품행 닦은 자를 높이면 백성이 이익을 일구는 데 게을러진다. 학설을 귀히 여겨 법을 의심케 하고, 품행을 높여 공의 기준을 둘로 흐트러뜨리면서 나라의 부강을 구한들 얻을 수 없다.

💡 오늘의 시선: 조직은 실제 성과와 규칙으로 움직인다. 당장의 산출과 무관한 말솜씨나 형식적 미덕을 떠받들수록, 사람들은 정작 해야 할 일에서 멀어진다.

홀(笏, 관리가 손에 쥐던 패)을 꽂고 방패와 도끼(干戚, 의례용 무구)를 들고 추는 춤은 예리한 쇠창에 맞설 수 없고, 오르내리며 예를 갖춰도는 동작은 한낮까지 백 가지 정무를 처리하는 일에 미치지 못한다.

《이수(豨首, 활쏘기 의례에 연주하던 악곡)》에 맞춰 과녁을 쏘는 것은 강한 쇠뇌를 빠르게 연발하는 것을 당해내지 못하고, 성벽으로 막고 충차를 저지하는 것은 땅굴을 파 매우고 매복하는 실전 공성술만 못하다. 옛사람은 덕에 힘썼고, 중세에는 지혜를 좇았으며, 지금은 힘으로 다룬다.

💡 오늘의 시선: 시대가 바뀌면 필요한 역량도 바뀐다. 한때 통하던 형식과 미덕이 지금의 경쟁과 실무에는 무력할 수 있다. 어제의 도구로 오늘의 문제를 풀 수는 없다.

옛날에는 일이 적어 대비가 간소했고, 소박하고 거칠어 도구가 다 갖춰지지 않았기에, 조개껍데기 농기구를 쓰고 수레를 손으로 미는 자가 있었다. 또 사람이 적어 서로 친했고, 물자가 넉넉해 이익을 가볍게 여기고 쉽게 양보했기에, 읍양(揖讓, 겸손히 사양함, 곧 평화로운 양위)으로 천하를 물려주는 일이 있었다. 그러니 읍양을 행하고 자해를 높이며 인후함을 도리로 삼는 것은 모두 손수레 밀던 식의 낡은 정치다. 일이 많은 시대에 일 적던 시절의 도구를 쓰는 것은 지혜로운 자의 대비가 아니며, 크게 다투는 세상에서 옛 양보의 길을 따르는 것은 성인의 다스림이 아니다. 그러므로 지혜로운 자는 손수레를 밀지 않고, 성인은 손수레 식 정치를 행하지 않는다.

💡 오늘의 시선: 과거의 성공 방식을 상황이 달라진 지금에 그대로 옮기는 것은 위험하다. 리더는 지금 마주한 문제의 성격을 먼저 진단하고, 거기에 맞는 도구와 방식을 골라야 한다.

법은 일을 다스리는 수단이고, 일은 공을 드러내는 수단이다. 법을 세우면 어려움이 따르지만, 그 어려움을 저울질해 일이 이루어진다면 세운다. 일이 이루어지면 해가 따르지만, 그 해를 저울질해 공이 더 크다면 행한다. 어려움 없는 법이나 해 없는 공은 천하에 없다. 그래서 천길의 큰 도성을 함락하고 십만 대군을 무찌를 때, 사상자가 적지 않고 갑옷과 병기가 부서지며 병졸이 죽고 다쳐도, 승리와 영토 획득을 축하하는 것은 작은 해를 제쳐두고 큰 이익을 헤아리기 때문이다. 머리를 감으면 빠지는 머리카락이 있고, 종기를 도려내면 피와 살이 상하는 법이다. 그 어려움만 보고 일을 놓아 버리는 자는 술이 없는 자다. 옛 성인이 말하길 "그림쇠(規, 원을 그리는 도구)로 그어도 닳아 어긋남이

있고 물에는 물결이 일거늘, 내가 이를 바꾸려 한들 어찌하겠는가!"라고 했다. 이는 권도(權, 형편에 따른 저울질)에 통달한 말이다. 그러므로 논리는 그럴듯이 서지만 실질이 비어 있는 주장이 있고, 표현은 서툴러도 쓰임에는 절실한 말이 있다. 성인은 해가 전혀 없는 말을 구하지 않고, 반드시 실효 있는 일에 힘쓴다.

💡 오늘의 시선: 완벽한 해법은 없으며, 모든 선택에는 대가가 따른다. 핵심은 손익을 저울질해 감수할 만한 손실을 받아들이며 더 큰 이익을 취하는 것이다. 실패가 두려워 아무것도 하지 않는 것이야말로 가장 큰 손실이다.

사람이 저울과 저울추(衡石)에 손대 속이려 하지 않는 것은, 곧고 청렴해서 이익을 멀리하기 때문이 아니다. 저울추는 사람에 따라 양을 늘리거나 줄이지 못하고, 저울대는 사람에 따라 무게를 더하거나 덜지 못하니, 아무리 청해도 얻을 수 없기에 손대지 않는 것이다. 명군의 나라에서는 관리가 감히 법을 굽히지 못하고, 아전이 감히 사익을 꾀하지 못하며, 뇌물이 통하지 않는다. 이는 나라 안의 모든 일이 저울과 저울추처럼 공정하게 처리됨을 뜻한다. 이런 나라에서는 신하 가운데 간사한 자가 있으면 반드시 알아내고, 알아내면 반드시 처벌한다. 그러므로 도 있는 군주는 청렴한 관리를 구하는 데 매달리지 않고, 반드시 알아내는 술에 힘쓴다.

💡 오늘의 시선: 공정성을 개인의 양심에만 맡겨선 안 된다. 저울처럼 누가 다뤄도 같은 결과가 나오는 절차가 있어야 부패가 끼어들 틈

이 없다. 청렴한 사람을 찾기보다, 부정을 반드시 적발하는 장치를 만드는 편이 낫다.

자애로운 어머니가 어린 자식에게 베푸는 사랑보다 앞서는 것은 없다. 그러나 어린 자식에게 그릇된 버릇이 있으면 스승에게 보내고, 나쁜 병이 있으면 의원에게 맡긴다. 스승을 따르지 않으면 형벌에 빠지고, 의원에게 맡기지 않으면 죽음에 이르기 때문이다. 어머니가 아무리 사랑해도 그 사랑이 형벌을 막고 죽음을 구하는 데 도움이 되지 않으니, 자식을 살리는 것은 사랑이 아니다. 자식과 어머니의 본성은 사랑이지만, 신하와 군주의 저울질은 계책(策, 책략)이다. 어머니가 사랑으로 집안을 보존하지 못거늘, 군주가 어찌 사랑으로 나라를 지키겠는가? 명군은 부강의 이치에 통달하므로 바라는 바를 이룰 수 있다. 그러므로 정사를 듣고 다스림에 신중한 것이 부강의 법이다. 법과 금령을 밝히고 적과 신하의 모계를 살피되, 법이 밝으면 안으로 변란의 근심이 없고 계책을 얻으면 밖으로 죽거나 사로잡히는 화가 없다. 그러므로 나라를 보존하는 것은 인의가 아니다.

 오늘의 시선: 애정과 통치는 다른 영역이다. 조직의 생존은 따뜻한 마음이 아니라 분명한 규칙과 냉철한 계산으로 지켜진다. 사랑이 사람을 살리지 못하는 순간이 있다.

인자한 자는 자혜롭고 재물을 가벼이 여기는 자이고, 포악한 자는 마음이 모질어 쉽게 죽이는 자다. 자혜로우면 차마 벌하지 못하고, 재물을 가벼이 여기면 함부로 주기를 좋아한다. 마음이 모질면 미워하는 기색이 아랫사람에게 드러나고, 쉽게 죽이면 함부로 사람을 죽이게 된

다. 차마 별하지 못하면 벌에 용서와 사면이 많아지고, 주기를 좋아하면 공 없는 자에게 상이 많아진다. 미워하는 기색이 드러나면 아랫사람이 윗사람을 원망하고, 함부로 죽이면 백성이 배반한다. 그러므로 인자한 사람이 자리에 있으면 아랫사람이 방자해져 금법을 가벼이 여기고, 요행을 바라며 윗사람에게 은혜를 기대한다. 포악한 사람이 자리에 있으면 법령이 함부로 집행되어 신하와 군주가 어긋나고, 백성이 원망하여 난심이 생긴다. 그러므로 인자함과 포악함은 모두 나라를 망치는 것이라 한다.

 **오늘의 시선:** 지나친 관용과 지나친 가혹함은 둘 다 조직을 무너뜨린다. 관용은 규칙을 무력화하고 무임승차를 부르며, 가혹함은 원망과 이탈을 키운다. 필요한 것은 분명한 기준과 일관된 집행이다.

좋은 음식을 갖추지도 못하면서 굶주린 자에게 밥 먹으라 권하는 것은 굶주린 자를 살릴 수 있는 일이 아니고, 황무지를 개간해 곡식을 내지도 못하면서 꾸어 주고 베풀고 상 주기를 권하는 것은 백성을 부유하게 할 수 있는 일이 아니다. 지금 학자들의 말은 근본인 농사에 힘쓰지 않고 말단의 일을 좋아하며, 허황된 성인의 도를 내세워 백성을 설득한다. 이것이 바로 '밥 먹으라 권하는 빈말'이다. 그런 빈말을 명군은 받아들이지 않는다.

 **오늘의 시선:** 실행과 성과로 이어지지 않는 말은 공허하다. 공간을 채우지 못하는 주장은 아무리 그럴듯해도 굶주린 이를 먹이지 못한다.

글이 간략하면 제자들이 제각기 따지고 들며, 법이 소략하면 백성이 걸핏하면 송사를 벌인다. 그러므로 성인의 글은 반드시 논의를 갖추어 분명히 하고, 명군의 법은 반드시 사안을 상세히 규정한다.

💡 오늘의 시선: 모호함은 분쟁을 부른다. 지시와 규칙이 두루뭉술할수록 해석을 둘러싼 다툼이 늘어난다. 명확하고 구체적으로 적는 것이 불필요한 마찰을 줄인다.

사려를 다하고 득실을 헤아리는 것은 지혜로운 자에게도 어려운 일이다. 반면 따로 사려하지 않고도, 앞서 한 말을 근거로 뒤에 그만한 공을 냈는지 따지는 것은 어리석은 자도 쉽게 할 수 있는 일이다. 명군은 어리석은 자도 쉽게 할 수 있는 방식을 택하고, 지혜로운 자에게도 어려운 일을 요구하지 않는다. 그래서 지혜와 힘을 특별히 들이지 않고도 나라가 다스려진다.

💡 오늘의 시선: 리더가 매번 어려운 판단에 매달리면 조직은 그 한 사람에게 묶인다. 누구나 따를 수 있는 기준을 세우고 약속과 결과를 대조하는 것만으로 조직이 돌아가게 해야 한다.

음식이 시고 달고 짜고 싱거운지를 군주가 입으로 판단하지 않고 요리 책임자에게 맡기면, 요리사들은 군주를 가벼이 여기고 그 책임자를 중히 여긴다. 소리가 높은지 낮은지 맑은지 탁한지를 귀로 판단하지 않고 악정(樂正, 음악 책임자)에게 맡기면, 악공들은 군주를 가벼이 여기고 악정을 중히 여긴다. 나라를 다스리는 옳고 그름을 술로 판단하지 않고 총애하는 측근에게 맡기면, 신하들은 군주를 가벼이 여기고 그 측

근을 중히 여긴다. 군주가 몸소 보고 듣지 않아 결단권이 아래에 있으면, 그는 나라에 빌붙어 밥이나 얻어먹는 자다.

💡 오늘의 시선: 판단 권한이 실무 전문가나 총신에게 쏠리면, 사람들의 충성은 리더가 아니라 그들에게 향한다. 최종 판단 기준만큼은 리더가 직접 쥐고 있어야 한다.

사람이 옷과 음식 없이도 굶주리거나 춥지 않고 죽음마저 싫어하지 않는다면, 뒷사람을 섬길 마음이 없을 것이다. 그 마음과 욕심이 군주에게 좌우되지 않으면 부릴 수 없다. 지금 생활의 권한이 대신에게 있는데도 군주의 명령이 제대로 행해진 경우는 일찍이 없었다. 호랑이와 표범도 발톱과 이빨을 쓰지 않으면 생쥐와 다름 없는 위세가 되고, 만금의 부잣집도 그 부를 쓰지 않으면 문지기와 같은 재력이 된다. 땅을 가진 군주가 좋아하는 사람에게 이익을 줄 수 없고 미워하는 사람에게 해를 끼칠 수 없다면, 사람들이 자기를 두려워하고 중히 여기기를 바란들 얻을 수 없다.

💡 오늘의 시선: 리더십의 바탕은 상과 벌이라는 두 권한이다. 이를 남에게 넘기면 리더는 힘을 잃는다. 호랑이의 위세는 발톱에서 나온다.

신하가 제멋대로 욕망을 퍼면 '의협(俠)'이라 하고, 군주가 제멋대로 욕망을 퍼면 '혼란(亂)'이라 한다. 신하가 위를 가벼이 여기면 '교만'이라 하고, 군주가 아래를 가벼이 여기면 '폭정'이라 한다. 행위의 이치와 실질은 같은데, 아래에 있는 신하는 그로써 칭송을 받고 위에 있는 군

주는 그로써 비난을 얻는다. 신하는 크게 얻고 군주는 크게 잃는 셈이다.

💡 오늘의 시선: 같은 행동도 자리에 따라 책임과 결과가 달라진다.
아랫사람의 과오보다 윗사람의 방종이 조직 전체에 더 치명적이다.

명군의 나라에는 귀신(貴臣)은 있어도 중신(重臣)은 없다. 귀신이란 작위가 높고 관직이 큰 자이고, 중신이란 말이 그대로 받아들여지고 힘이 많은 자다. 명군의 나라에서는 관직을 옮길 때 등급을 차례로 밟고 관작을 공에 따라 주므로 귀신이 있다. 말이 행실에 맞지 않아 거짓이 있으면 반드시 처벌하므로 중신은 없다.

💡 오늘의 시선: 권위와 권력은 다르다. 공로로 얻은 높은 자리(권위)는 존중받아 마땅하지만, 말 한마디로 일을 좌우하는 사사로운 영향력(권력)이 제도를 위협해선 안 된다.

팔경 八經

인정(人情) 활용·상벌·참함(검증) 등 통치의 여덟 가지 기본 원칙을 강령으로 정리한 편.

천하를 다스리려면 반드시 사람의 정(人情, 사람이 타고난 마음의 성향)에 따라야 한다. 사람의 정에는 좋아함과 싫어함이 있으므로 상과 벌을 쓸 수 있다. 상벌을 쓸 수 있으면 금령을 세울 수 있고, 다스리는 도구가 갖추어진다. 군주는 권력의 자루(柄, 권력을 쥐는 손잡이)를 쥐고 권세(勢)에 자리하므로, 명령하면 행해지고 금하면 그친다. 자루란 살리고 죽이는 통제권이고, 권세란 다수를 이기는 밑천이다. 내치고 앉히는 데 법도가 없으면 권력이 흐려지고, 상벌을 신하와 함께 나누면 위엄이 갈라진다.

 오늘의 시선: 통치의 출발점은 사람의 본성, 곧 좋아함과 싫어함이다. 권한과 위세는 그 본성을 움직이는 두 손잡이이며, 이를 남과 나누어 쥐는 순간 통제력은 흩어진다.

그러므로 현명한 군주는 사사로운 애정을 품은 채 듣지 않고, 한쪽 주장에 매인 채 헤아리지 않는다. 말을 들으면서 참함(參, 여러 정보를 맞대어 검증함)하지 않으면 권력이 간신에게 갈라지고, 신하의 지혜와 힘을 쓰지 않으면 군주가 신하에게 막힌다. 그러므로 현명한 군주가 제도를 시행함은 하늘과 같고, 사람을 부림은 귀신과 같다. 하늘 같으면 비난받지 않고, 귀신 같으면 곤경에 빠지지 않는다. 권세로 명을 행하고 가르침을 엄히 하니, 거슬려도 어기지 못하고, 기림과 혈뜬음이 한결같이 행해져 이의가 일지 않는다.



오늘의 시선: 판단이 사사로운 정이나 말솜씨에 좌우되면 권력은 새어나간다. 검증되지 않은 말과 혼자 떠안는 일이 군주를 신하의 손아귀에 가둔다. 거리와 일관성이 곧 위엄이다.

어진 이를 상주고 포악한 자를 벌함은 선을 권장함의 지극함이요, 포악한 자를 상주고 어진 이를 벌함은 악을 키움의 지극함이니, 이를 '같은 편을 상주고 다른 편을 벌함(賞同罰異)'이라 한다. 상은 후함만 한 것이 없으니 백성이 이를 이롭게 여기게 하고, 기림은 아름다움만 한 것이 없으니 백성이 영예롭게 여기게 하며, 벌은 무거움만 한 것이 없으니 백성이 두려워하게 하고, 혈뜬음은 모쪼록 한 것이 없으니 백성이 부끄러워하게 한다. 그런 뒤에 그 법을 한결같이 행하여, 사사로운 집안에서 멋대로 상벌하는 것을 금하고, 공과 죄에 따른 상벌을 어그러뜨리지 않는다. 상벌의 대상을 반드시 알아야 하니, 이를 알면 다스리는 도가 완성된다.

💡 오늘의 시선: 상벌은 제재가 아니라 행동의 방향키다. 이익·영예·두려움·수치라는 네 감정에 정확히 작용할 때, 그리고 사사로운 상벌을 금하고 오직 공과에만 따를 때 비로소 힘을 낸다.

힘은 다수를 당하지 못하고, 지혜는 모든 사물을 다 알지 못한다. 자기 한 사람의 힘을 쓰느니 온 나라의 힘을 쓰는 것이 낫다. 그러므로 온 나라의 지혜와 힘으로 맞서면 못 사물을 이긴다. 군주가 홀로 헤아려 맞히더라도 사사로이 수고로울 뿐이고, 맞히지 못하면 그 허물까지 떠안는다. 하급 군주는 자기 능력을 다 쓰고, 중급 군주는 남의 힘을 다 쓰며, 상급 군주는 남의 지혜를 다 쓴다. 그러므로 일이 닥치면 지혜를 모으고, 한결같이 듣되 공정하게 모아 견준다. 듣는 것이 한결같지 않으면 뒤가 앞과 어긋나고, 어긋나면 어리석음과 지혜가 가려지지 않는다. 공정하게 모아 견주지 않으면 머뭇거리려 결단하지 못하고, 결단하지 못하면 일이 지체된다.

💡 오늘의 시선: 혼자 헤아리는 군주는 맞혀도 수고롭고 틀리면 책임만 진다. 으뜸가는 다스림은 남의 지혜를 끌어내는 것이며, 듣는 절차의 일관성과 공개적 대조가 결단의 속도와 책임 소재를 함께 정한다.

군주가 들은 것 가운데 스스로 하나를 택하면 홀로 구렁텅이에 빠지는 근심이 없다. 그러므로 신하들로 하여금 먼저 던지시 의견을 아뢰게 하고, 그 의견이 정해진 뒤에야 옳고 그름을 따져 노여움을 드러낸다. 그러므로 말을 진술한 날에는 반드시 문서 기록(筴籍)을 남긴다. 지혜를 모은 경우에는 일이 일어나면 그 말이 검증되고, 능력을 모은 경우에는 공이 드러나면 계책의 성패를 판가름한다. 성패에는 징조가 있어

상별이 그에 따른다. 일이 이루어지면 군주가 그 공을 거두고, 도모가 실패하면 신하가 그 죄를 진다. 군주된 자는 부절(符, 둘로 쪼갠 신표를 맞추어 진위를 가림)을 맞추는 일조차 몸소 친히 하지 않거늘, 하물며 제 힘으로 직접 하겠는가? 지혜를 부리는 일조차 몸소 하지 않거늘, 하물며 근거 없이 매단 채 말기겠는가?

💡 오늘의 시선: 신뢰는 친밀함이 아니라 기록과 검증에서 나온다. 의견을 먼저 문서로 남기게 하고 결과로 맞춰보면, 공은 군주에게 죄는 발언자에게 돌아가 책임이 분명해진다.

그러므로 사람을 씬에 같은 편을 짝지어 쓰지 않으니, 같은 편끼리 쓰면 결탁하여 군주에게 화가 미친다. 사람들이 서로를 견제하며 쓰게 하면 군주는 속을 알 수 없는 존재가 되고, 군주가 그러하면 아랫사람이 힘을 다한다. 아랫사람이 힘을 다하면 신하가 위에서 군주에게 기대지 못하니, 군주의 도가 완성된다. 신하와 군주의 이익이 다름을 아는 자는 왕업을 이루고, 같다고 여기는 자는 헐박당하며, 신하와 일을 함께하는 자는 시해당한다. 그러므로 현명한 군주는 공과 사의 구분을 살피고 이해의 자리를 살피니, 간사함이 비로소 틈탈 데가 없어진다.

💡 오늘의 시선: 한통속을 쓰면 결탁이 자라고, 서로 견제하게 하면 군주는 속을 알 수 없는 존재가 된다. 군주와 신하의 이익이 다름을 직시하는 것이 자기 보존의 첫 조건이다.

혼란이 생기는 근원은 여섯이다. 군주의 어머니, 후궁과 총희, 자손, 형제, 대신, 이름난 현자다. 관리에게 직무를 맡기고 신하에게 책임을

물으면 군주의 어머니가 멋대로 하지 못하고, 예우를 등급에 따라 달리 하면 후궁과 총희가 분수 넘는 기대를 품지 못하며, 권세를 나누되 둘로 똑같이 하지 않으면 서자와 적자(庶適)가 다투지 못하고, 권한과 문서를 군주가 놓치지 않으면 형제가 침범하지 못하며, 아랫사람이 한 가문에 쏠리지 않으면 대신이 권력을 끼고 막지 못하고, 금령과 포상이 반드시 행해지면 이름난 현자가 질서를 어지럽히지 못한다.

💡 오늘의 시선: 혼란은 대개 제도 밖의 권력—혈연, 측근, 명망—에서 싹튼다. 직분과 예우, 권한과 상벌의 경계를 제도로 그어둘 때 그 통로가 막힌다.

신하가 간사함을 행할 때 의지하는 통로는 둘이니, 밖과 안이다. 밖이란 군주가 두려워하는 외부 세력이요, 안이란 군주가 아끼는 측근이다. 두려워하는 자가 청한 바가 이루어지고 아끼는 자의 말이 받아들여지는 것, 이것이 난신이 파고드는 틈이다. 외국이 조정에 심어둔 관리들의 경우, 그와 결탁한 가까운 자를 연좌해 처벌하고 받은 재물을 무겁게 벌하면 밖이 그들을 빌릴 수 없게 되고, 작위와 녹봉을 공에 따라 주어 청탁한 자를 청탁받은 자와 함께 벌하면 안이 통로가 되지 못한다. 밖이 빌리지 못하고 안이 통로가 되지 못하면 안팎의 간악함이 막힌다.

💡 오늘의 시선: 간사함은 밖의 두려움과 안의 총애라는 두 문으로 들어온다. 외세와 닿은 자를 끊고 작록을 오직 공에 매면, 그 두 문이 함께 닫힌다.

관리를 단계를 밟아 나아가게 하여 큰 임무에 이르게 하는 것이 지혜다. 지위가 높아지고 임무가 커진 자는 세 가지 방도로 잡아둔다. 질(質), 진(鎭), 고(固)다. 친척과 처자를 볼모로 삼는 것이 '질'이요, 작록을 후하게 그리고 반드시 주어 마음을 누르는 것이 '진'이며, 참오(參伍, 여럿을 교차로 대조하여 검증함)로 책임을 묻고 다그치는 것이 '고'다. 어진 자는 볼모에서 탄마음을 그치고, 탐욕스러운 자는 후한 녹에 교화되며, 간사한 자는 상호 감시에서 막다른 데 이른다.

💡 오늘의 시선: 고위직일수록 통제의 축이 셋 필요하다—볼모, 후한 녹, 상호 검증. 사람의 유형에 따라 채울 빗장이 다르다는 통찰이 핵심이다.

차마 제어하지 못하면 아랫사람이 윗사람을 능멸하고, 작을 때 제거하지 않으면 커진 뒤 크게 베어야 하며, 이름과 실상이 죄에 들어맞으면 곧바로 처리한다. 살려두면 일을 해치고 죽이면 군주의 이름을 손상하는 자라면 음식에 독을 써 몰래 거두고, 그럴 형편이 아니면 그 원수의 손을 빌려 제거한다. 이를 '음간(陰姦, 숨은 간악)을 제거함'이라 한다. 가리고 숨기면 속임(詭)이 생기고, 속임을 방치하면 군주를 갈아치우는 배반(易)에 이른다.

💡 오늘의 시선: 작은 악을 미루면 큰 처형을 부른다. 드러내 벨 수 없는 화근은 명분을 해치지 않는 방식으로 거두라는, 냉정한 현실 정치의 계산이 담겨 있다.

공을 보고 상주고 죄를 보고 벌하면 속임이 그친다. 옳고 그름의 판단이 새어 나가지 않고 사사로운 유세와 간언이 통하지 않으면 배반이 일어나지 못한다. 부형과 어진 이들이 쫓겨나 흩어지는 것을 '유화(遊禍, 떠도는 재앙)'라 하니, 그 우환은 이웃 적국에 인재라는 밑천을 대주는 것이다. 모욕당한 자가 군주의 측근이 되는 것을 '압적(狎賊, 가까이 둔 도적)'이라 하니, 그 우환은 그자의 분노가 일고 의심과 치욕의 마음이 생기는 데 있다. 군주가 노여움을 감추고 죄를 벌하지 않은 채 쥐고만 있는 것을 '증란(增亂, 혼란을 키움)'이라 하니, 그 우환은 요행을 바라 망령되어 거사하는 자가 일어나는 데 있다. 두 대신이 똑같이 권력이 무거워 저울대가 평형을 이룬 듯 한쪽으로 기울지 않는 것을 '권화(卷禍, 말려드는 재앙)'라 하니, 그 우환은 그 가문이 융성하여 군주를 협박하고 시해하는 난이 일어나는 데 있다. 군주가 경솔하여 스스로를 헤아릴 수 없게 감추지 못함을 '탄위(彈威, 위엄을 깎음)'라 하니, 그 우환은 역적이 독을 쓰는 난이 일어나는 데 있다. 이 다섯 우환을 군주가 알지 못하면 협박당하고 시해당하는 일이 생긴다. 관리를 내치고 앞서는 일이 안에서 나오면 다스려지고, 밖에서 나오면 어지러워진다. 그러므로 현명한 군주는 안으로는 공으로써 사람을 논하고, 밖으로는 이익이라는 미끼로 적국을 혼드니, 그 나라는 다스려지고 적국은 어지러워진다. 혼란에 이르는 길은 이렇다. 신하를 미워하면 그가 밖에서 난을 일으키니 군주는 어디서 오는지 분간하지 못하고, 신하를 사랑하면 그가 안에서 난을 일으키니 약인 줄 알았던 것이 독이 된다.



오늘의 시선: 다섯 우환의 공통점은 군주가 보지 못하는 사이 권력이 군주 밖으로 새어나간다는 것이다. 인재를 적국에 내주는 것, 원

한 품은 측근, 미뤄둔 분노, 균형 잡힌 두 실세, 가벼운 처신—모두 시
해의 씨앗이다.

참오의 방도는 이렇다. 삼(參)을 행하여 여러 단서를 견주어 많은 정
보로 도모하고, 오(伍)를 헤아려 잘못을 추궁한다. 삼을 행할 때는 반
드시 서로 갈라놓아야 하고, 오를 헤아릴 때는 반드시 위엄으로 다그쳐
야 한다. 갈라놓지 않으면 뒷사람을 업신여기고, 다그치지 않으면 서
로 어울려 결탁한다. 갈라놓은 데서 드러난 징표는 실상의 많고 적음을
알기에 충분하고, 다그칠 때는 그 낯새가 미리 무리에게 새어 나가지
않게 한다. 살펴 듣는 요령은, 그 징표가 결탁한 자들 가운데 고발한 자
에게만 상을 달리 주는 데 있고, 청탁이 없어도 같은 죄에는 죄를 똑같
이 매기는 데 있다. 말이 여러 단서를 모을 때는 반드시 땅(현실 형편)
으로 헤아리고, 하늘(때의 이치)로 도모하고, 사물(실제 증거)로 검증
하고, 사람(증언)으로 견준다. 이 네 가지 징험이 부합하면 비로소 실
상을 살필 수 있다. 여러 말을 견주어 그 진실함을 알고, 보는 방식을
바꾸어 그 꾸민 낮빛을 드러내며, 한 견해를 굳게 잡고서 예사롭지 않
은 것을 잡아낸다. 한결같이 부려 가까운 측근을 다잡고, 말을 무겁게
하여 먼 곳의 사신을 두렵게 한다. 지난 일을 들춰 그 전력을 다 알고,
가까이 두어 그 속을 알며, 멀리 떼어 놓아 그 바깥을 안다. 밝게 아는
것을 쥐고서 모르는 척 어두운 바를 물으며, 거짓 임무로 부려 정보의
더럽힘과 누설을 끊는다. 말을 거꾸로 하여 의심스러운 바를 떠보고,
반대로 논하여 은밀한 간악을 잡아낸다. 간언을 베풀게 하여 군주가 홀
로 행함을 버리(綱, 그물의 위 코를 펜 굵은 줄, 곧 전체를 잡는 줄)
로 잡듯 단속하고, 인사의 둠과 버림으로 간악한 자의 움직임을 살핀
다. 밝게 설명하게 하여 잘못을 피하도록 유도하고, 자신을 낮추어 맞

취주어 곧음과 아침을 살핀다. 들은 것을 일부러 퍼뜨려 아직 드러나지 않은 것을 드러나게 하고, 다툼을 일으켜 봉당을 흔든다. 한 가지를 깊이 캐어 못 사람의 마음을 경계시키고, 다른 정보를 흘려 그들의 꿈꿨이를 바꾸게 한다. 말이 비슷한 부류이면 그 견준 것을 맞춰보고, 잘못을 늘어놓게 하여 그 굳어진 고질을 밝힌다. 죄를 알면서도 짐짓 덮어두어 위엄을 아껴두고, 은밀히 사람을 보내 때때로 순찰하여 속마음을 살피며, 점차 자리를 바꾸어 결탁한 관계를 떼어놓는다. 아랫사람으로 윗사람을 단속하게 하여 그 위를 견제한다. 재상은 조정 신하를 단속하고, 조정 신하는 그 관속을 단속하며, 군관은 병사를 단속하고, 사신은 그 수행원을 단속하며, 현령은 그 속리를 단속하고, 낭중은 그 좌우를 단속하며, 후궁은 그 궁녀를 단속한다. 이를 '조달의 도(條達之道, 가지가 사방으로 뻗듯 위아래가 두루 통하는 길)'라 한다. 말이 함부로 통하고 일이 새어 나가면 이 술(術)이 행해지지 않는다.

 **오늘의 시선:** 정보의 비대칭과 결탁을 깨려면 한 경로에 기대선 안 된다. 갈라 듣기, 거꾸로 떠보기, 자리 바꾸기, 아래로 위를 견제하기—교차 검증의 그물을 촘촘히 짜되, 그 그물의 존재가 새어나가면 무력해진다.

현명한 군주가 힘을 바는 주도면밀함에 있다. 그러므로 기쁨을 드러내면 베푼 은덕이 험값이 되고, 노여움을 드러내면 위엄이 갈라진다. 그러므로 현명한 왕의 말은 속내가 막혀 통하지 않고, 빈틈없이 감춰져 드러나지 않는다. 그러므로 하나로 열을 추정해 얻는 것은 하급의 방도요, 열로 하나를 검증해 얻는 것은 상급의 방도다. 현명한 군주는 위아래의 방도를 아울러 행하므로 간사함이 빠져나가지 못한다. 다섯 집

(伍)·마을(閭)·연(連)·현(縣)을 이웃으로 엮어, 잘못을 고발하면 상주고 잘못을 놓치면 벌하며, 위가 아래에 대해서도 아래가 위에 대해서도 그렇게 한다. 그러므로 위아래와 귀천이 법으로 서로 두려워하고 이익으로 서로 깨우친다. 백성의 본성에는 살고자 하는 실리와 살아가는 데서의 명예가 있다. 군주에게는 어질고 지혜롭다는 명예와 상벌을 준 실권이 있다. 이름과 실질이 함께 이르므로 복과 선이 반드시 알려지게 된다.

💡 오늘의 시선: 군주가 기쁨과 노여움을 내보이는 순간 신하는 그 틈을 노린다. 속을 감추고, 적은 단서로 단정하기보다 많은 단서로 신중히 확정하라.

다음에 참함하지 않으면 아랫사람에게 책임을 물을 수 없고, 말을 그 쓰임으로 따지지 않으면 그릇된 주장이 군주를 가로막는다. 말이라는 것은 같은 말을 하는 수가 많음으로 믿어지니, 사실이 아닌 것도 열 사람이 말하면 의심스럽고, 백 사람이 그렇다 하면 참인 듯 여겨지며, 천 사람이 그렇다 하면 도저히 반박할 수 없게 된다. 말 더듬는 자의 말은 옳아도 의심받고, 말 잘하는 자의 말은 그릇되어도 믿어진다. 간신이 군주를 등쳐먹을 때는 무리에서 수의 밑천을 취하고, 말재간에서 신뢰를 빌리며, 그럴듯한 사례로 그 사사로움을 꾸민다. 군주가 분노를 가라앉히고 참함을 기다리지 못하면 그 권세가 아랫사람의 밑천이 된다. 도를 갖춘 군주는 말을 들으면 그 쓰임을 따지고 그 공을 헤아리니, 공이 헤아려지면 상벌이 거기서 생긴다. 그러므로 쓸모없는 말재간은 조정에 머물지 못한다. 일을 맡은 자의 지혜가 그 직무를 다스리기에 부족하면 그 관직을 거둬들인다.

💡 오늘의 시선: 다수의 입과 능란한 말솜씨에 진실이 묻힌다. 말은 그 쓰임으로 검증되어야 하며, 검증을 거치지 않은 변설은 조정의 독이다.

말이 크고 과장되면 그 단서를 추궁할 때 밀천이 드러나니, 그래서 간사함이 잡혀 군주가 그 죄를 벌한다. 까닭 없이 부당하게 남을 헐뜯는 것을 '무함(誣)'이라 하니, 무함하면 도리어 그 신하를 벌한다. 말에는 반드시 실적의 보답이 따르고 주장에는 반드시 그 쓰임을 책하니, 그러므로 봉당의 말이 군주의 귀에 들리지 않는다. 무릇 듣는 도리는, 신하가 충심으로 논하면 그를 통해 간사함을 알아내고, 널리 논하게 하면 여러 의견을 안으로 하나로 모으는 것이다. 군주가 지혜롭지 못하면 간신이 그 틈을 밀천으로 얻는다.

💡 오늘의 시선: 과장된 보고는 추궁하면 밀천이 드러난다. 떼지어 간하는 것조차 책임을 분산시키려는 술책일 수 있으니, 말에는 반드시 실적의 보답을 물어라.

현명한 군주의 도는, 자기가 기뻐 때는 그 기쁨을 들인 원인을 찾고, 노할 때는 그 노여움을 얻은 요인을 살피며, 감정이 이미 가라앉은 뒤에 논하여, 헐뜯음과 기림이 공에서 나왔는지 사에서 나왔는지의 징표를 얻는다. 못 신하가 떼지어 간하는 것은 제 지혜를 드러내려는 까닭이니, 군주로 하여금 스스로 하나를 택하게 하여 자신들은 죄를 피하려는 것이다. 그러므로 못 신하의 떼지은 간언에 휘둘리는 것은 그르친 일이다. 군주가 의견을 택할 때는 미리 제 의중을 덧붙여 결과를 예단

하지 않고, 나중에 그 말이 결과와 부합하는지 맞춰보아 거짓말인지 참 말인지를 가린다.

💡 오늘의 시선: 감정은 조작된다. 기쁨과 노여움의 원인을 거슬러 찾고, 가라앉은 뒤에 따지며, 의중을 미리 내비치지 않아야 거짓과 참이 갈린다.

현명한 군주의 도에서는, 신하가 두 갈래로 간하지 못하고 반드시 그 한마디에 책임지게 하며, 멋대로 행하지 못하고 반드시 그 참함에 맞춰보게 하니, 그러므로 간사함이 들어올 길이 없어진다. 관리의 권세가 지나치게 무거워짐은 법이 없기 때문이요, 법이 스러짐은 윗사람이 어둡기 때문이다. 윗사람이 어두워 법도가 없으면 관리가 멋대로 하고, 멋대로 하므로 그 받는 이권이 전에 없이 무거워지며, 이권이 전에 없이 무거워지면 백성에게서 거두는 것이 많아지고, 거둠이 많으므로 부유해진다. 관리가 부유하고 권세가 무거워짐은 혼란이 빚어지는 근원이다.

💡 오늘의 시선: 권력 남용은 법의 부재와 군주의 어둠에서 자란다. 관리의 사사로운 권세가 무거워지는 것이 곧 혼란의 근원이다.

현명한 군주의 도는 감당할 능력에 따라 사람을 맡기고, 어쭙에 따라 관직을 주며, 공에 따라 상준다. 말이 실적의 기준에 들어맞으면 군주가 기뻐하여 말한 자와 천거된 자 모두 반드시 이롭고, 맞지 않으면 군주가 노하여 모두 반드시 해를 입으니, 그러면 사람들이 부형을 사사로이 챙기지 않고 원수라도 유능한 자를 천거한다. 권세가 법을 행하기

에 충분하고 봉록이 일을 꾸리기에 충분하면 사사로움이 생길 데가 없다. 그러므로 백성은 고되게 일할지언정 관리의 사사로운 위세를 가버려 여긴다.

💡 오늘의 시선: 말이 실적의 기준에 들어맞느냐로 상벌이 갈리면, 사람들은 핏줄을 챙기는 대신 원수라도 유능한 자를 천거한다. 공정한 기준이 사익의 회로를 끊는다.

일을 맡은 자는 사사로운 권세를 무겁게 갖지 못하게 하여 그 영예가 반드시 작위에 있게 하고, 관직에 있는 자는 사사로움을 갖지 못하게 하여 그 이익이 반드시 봉록에 있게 한다. 그러므로 백성이 작위를 높이고 봉록을 중히 여긴다. 작위와 봉록은 상주는 수단이니, 백성이 이 상주는 수단을 중히 여기면 나라가 다스려진다. 형벌이 번잡하고 명칭이 어그러지며 상과 기림이 합당하지 않으면 백성이 의심한다. 백성이 명예를 중히 여기는 정도는 상을 중히 여기는 정도와 같다.

💡 오늘의 시선: 영예는 작위에, 이익은 봉록에 묶어두라. 상벌이 번잡하고 어긋나면 백성은 의심한다. 명예를 향한 욕구는 상을 향한 욕구만큼 강하다.

상받는 자에게 도리어 비방이 따르면 권면하기에 부족하고, 벌받는 자에게 도리어 칭찬이 따르면 금하기에 부족하다. 현명한 군주의 도는 상이 반드시 공적인 이익에서 나오고, 명예가 반드시 위사람을 위함에 있게 한다. 상과 기림이 같은 궤도로 가고, 비난과 처벌이 함께 행해진다. 그리하면 백성은 나라의 상을 통하지 않고는 영예를 누릴 데가 없다.

다. 무거운 벌을 받은 자에게는 반드시 나쁜 이름이 따르므로 백성이 두려워한다. 벌은 금하는 수단이니, 백성이 그 수단을 두려워하면 나라가 다스려진다.

💡 오늘의 시선: 상에 비방이 따르면 권면이 안 되고, 벌에 칭찬이 따르면 금제가 안 된다. 상벌과 명예가 같은 방향을 가리킬 때에야 둘다 힘을 낸다.

신하가 의로운 행실을 과시하면 군주의 위엄이 갈라지고, 자비와 인애의 청을 들어주면 법제가 무너진다. 백성은 통제로써 윗사람을 두려워하고 윗사람은 권세로써 아랫사람을 누르는 법인데, 신하가 의를 과시하면 아랫사람이 제멋대로 거스르고 부딪치며 군주를 가벼이 여기는 풍속을 영예로 삼으니, 그러면 군주의 위엄이 갈라진다. 백성은 법으로 인해 윗사람을 범하기 어렵고 윗사람은 법으로 사사로운 자비를 꺾어야 하는데, 도리어 자비를 들어주면 아랫사람이 은혜 베풀을 드러내며 뇌물을 주고받는 정치에 힘쓰니, 이로써 법령이 무너진다. 사사로운 행실을 높이는 것은 군주의 위엄을 둘로 나누는 것이요, 뇌물을 주고받는 것은 법을 의심케 하는 것이다. 이런 청을 들어주면 다스림이 어지러워지고 들어주지 않으면 군주가 비방을 받으니, 그리하여 군주는 그 자리에서 가벼워지고 법은 관청에서 어지러워진다. 이를 '항상됨이 없는 나라(無常之國)'라 한다.

💡 오늘의 시선: 군주의 사사로운 자비나 신하의 도덕 과시는 법을 무너뜨린다. 들어주면 다스림이 어지럽고 거절하면 비방을 사니, 예외가 곧 무상(無常)의 시작이다.

현명한 군주의 도에서는 신하가 의로운 행실로 영예를 이루지 못하고, 사사로운 무리의 이익으로 공을 삼지 못한다. 공과 이름이 생겨나는 곳은 반드시 관(官)과 법(法)이다. 법이 정한 것 밖에서는, 비록 행하기 어려운 훌륭한 행실이 있더라도 그것으로 현달하지 못하게 하니, 그러므로 백성이 사사로운 이름을 얻을 길이 없다. 법도를 세워 백성을 가지런히 하고, 상벌을 미덥게 하여 백성의 능력을 다 끌어내며, 비방과 기림을 분명히 하여 권면과 억제를 분명히 한다. 명호, 상벌, 법령은 솔밭 같은 세 모서리다. 그러므로 대신이 훌륭한 행실이 있으면 그 영예가 군주를 높이고, 백성이 공이 있으면 그 이익이 나라를 이롭게 한다. 이를 '도가 있는 나라(有道之國)'라 한다.

💡 오늘의 시선: 모든 영예와 공은 관과 법에서 나와야 한다. 명호·상벌·법령이라는 세 다리가 균형을 이룰 때, 대신의 행실과 백성의 공이 모두 군주와 나라로 수렴한다.

칙령 飭令

법령을 엄정히 하면 법이 흔들리지 않고 관리가 간사하지 못하다. 법 집행의 일관성을 강조한 짧은 편.

명령이 분명하면 법이 흔들리지 않고, 법이 공정하면 관리가 사사로
운 농간을 부리지 못한다. 법이 이미 정해졌다면, 아무리 그럴듯하게
좋은 말이라도 그 법을 해치게 두어서는 안 된다. 공로에 따라 사람을
쓰면 백성은 말이 적어지고, 평판이나 말솜씨로 사람을 쓰면 백성은 말
이 많아진다.

💡 오늘의 시선: 조직의 규칙은 분명하고 일관돼야 하며, 감정이나
구설에 흔들려서는 안 된다. 무엇을 '실적'으로 인정하느냐가 곧 구성
원이 말에 매달릴지 일에 매달릴지를 가른다.

법을 시행할 때는 작은 일까지 빠짐없이 판단해야 한다. 정사를 다
섯 리(거리 단위) 안에서 결단하는 자는 천하의 왕이 되고, 아홉 리에
이르러서야 결단하는 자는 강국에 그치며, 정사를 하룻밤 묵히는 자는
나라가 깎인다. 형벌로 다스리고, 포상으로 전쟁을 치르게 하며, 후한

녹봉으로 통치술을 운용한다. 도성의 잘못을 단속하면 도성에 간사한 시장이 사라진다. 물자에 사치품이 많고 상공업에 몰리는 사람이 많아지면, 농사는 느슨해지고 간사함이 판을 쳐서 나라는 반드시 꺾인다.

💡 오늘의 시선: 리더가 무엇을 이익으로 인정하느냐가 구성원의 행동을 정한다. 결단이 빠르고 가까울수록 조직은 강해지고, 미루는 만큼 약해진다. 한때의 유행이나 겉치레가 아니라 본질적인 생산 활동에 보상이 모일 때 비로소 지속 가능한 힘이 쌓인다.

백성에게 먹을 것이 남으면 남은 곡식으로 작위(나라가 내리는 벼슬 등급)를 얻게 하되, 반드시 제 노동과 공로로만 가능하게 해야 한다. 그래야 농민이 게으름을 피우지 않는다. 세 치짜리 대롱도 밑이 막혀 있지 않으면 아무리 부어도 채울 수 없다. 공로도 없이 관직과 작위를 주고 이익과 녹봉을 내주는 것은, 바로 이 밑 빠진 대롱과 같다.

💡 오늘의 시선: 보상에는 '공로'라는 분명한 기준이 있어야 한다. 인맥이나 복종이 아니라 실제 성과에 따라 줄 때 조직의 동력이 유지된다. 기준이 없으면 아무리 많은 자원을 부어도 밑 빠진 독처럼 새어나갈 뿐이다.

나라가 공로에 따라 관직과 작위를 주면, 이로써 지모를 이루고 용맹으로 싸우게 되니 그 나라는 적이 없다. 공로로 관직과 작위를 주면 다스리는 일이 간소해지고 쓸데없는 말이 막힌다. 이것이 곧 다스림으로 다스림을 덜고, 말로써 말을 없애며, 공로로 작위를 주는 길이다. 그리하여 나라에 힘이 모이면 천하의 누구도 침범하지 못한다. 군대를

내면 반드시 빼앗고, 빼앗으면 반드시 지켜 가지며, 군대를 거두어 공격하지 않아도 절로 부유해진다.

💡 오늘의 시선: 유능한 조직은 불필요한 논쟁을 줄이고 각자의 성과에 집중하게 한다. 그렇게 내부에 힘이 쌓이면 외부의 위협은 저절로 풀리고 자원은 축적된다. 말로 다투면 잃지만, 실적으로 증명하면 적은 힘으로 큰 결과를 얻는다.

조정의 일에서는 작은 일도 소홀히 하지 않고, 공로를 검증하여 관직과 작위를 준다. 조정에 치우친 말(편파적 발언)이 있더라도 서로 끼어들어 일을 그르치지 못하게 한다. 이를 일러 수(數, 셈하듯 정밀한 원칙과 방법)로 다스린다고 한다. 힘으로 치는 자는 하나를 들어 열을 얻고, 말로 치는 자는 열을 들어 백을 잃는다. 나라가 힘을 중히 여기면 적이 공격하기 어렵고, 나라가 말을 중히 여기면 적이 공격하기 쉽다.

💡 오늘의 시선: 핵심은 소통이 아니라 실행과 결과다. 정치적 수사에 시간을 쓰는 대신 검증 가능한 성과로 움직이는 조직은 적은 비용으로 큰 성과를 낸다. 말로 설득하는 데는 비용이 크고 효과는 작지만, 성과로 증명하는 것은 가장 단단한 방패이자 창이다.

형벌을 무겁게 하고 포상을 적게 하면 윗사람이 백성을 아끼는 것이니 백성은 포상을 위해 목숨을 건다. 포상을 많이 하고 형벌을 가볍게 하면 윗사람이 백성을 아끼지 않는 것이니 백성은 포상을 위해 목숨을 걸지 않는다. 이익이 오직 한 구멍에서만 나오면 그 나라는 적이 없고,

두 구멍에서 나오면 병력의 절반밖에 쓰지 못하며, 열 구멍에서 나오면 백성은 나라를 지키지 않는다.

💡 오늘의 시선: 보상과 제재의 균형이 조직 문화를 만든다. 흔한 포상은 기대치를 부풀리고 무임승차를 키우지만, 엄격한 기준과 절제된 보상은 책임감을 끌어낸다. 이익이 나오는 통로를 하나로 모을수록 구성원의 집중은 목표를 향한다.

무거운 형벌로 백성을 깨우치고 강한 제도로 사람을 부리면윗사람에게 이롭다. 형벌을 집행할 때 가벼운 죄를 무겁게 다스리면, 가벼운 죄가 일어나지 않으니 무거운 죄도 생기지 않는다. 이를 일러 형벌로 형벌을 없앤다고 한다. 죄는 무거운데 형벌이 가벼우면, 형벌이 가벼운 탓에 사건이 끊이지 않는다. 이를 일러 형벌로 형벌을 부른다고 하니, 그 나라는 반드시 깎인다.

💡 오늘의 시선: 규율은 사후 처벌보다 사전 예방에서 힘을 발휘한다. 작은 위반에 대한 분명하고 엄정한 제재가 큰 사고를 막는다. 일관되고 엄격한 기준을 지키는 것이 조직의 건강과 리더의 권위를 오래 지키는 길이다.

심도 心度

백성의 욕망이 아니라 근본(법)에 맞춰 다스린다. 시대가 변하면 다스림도 변해야 한다는 짧지만 단단한 편.

성인은 백성을 다스릴 때 근본을 헤아리며, 그들의 욕심을 따르지 않는다. 오직 백성을 이롭게 하는 것을 목표로 삼을 뿐이다. 그러므로 형벌을 내리는 것은 백성을 미워해서가 아니라, 그들을 사랑하는 근본이 되기 때문이다. 형벌이 우세하면 백성이 안정되고, 포상이 잦으면 간사함이 생긴다. 그러므로 백성을 다스리는 데에 형벌이 우세한 것은 다스림의 으뜸이요, 포상이 잦은 것은 혼란의 뿌리다. 백성의 본성은 어지러움을 좋아하고 법을 가까이하지 않는다.

 오늘의 시선: 리더는 구성원의 일시적 만족을 좇느라 원칙을 흐리기보다, 장기적 이익과 질서를 위해 단호한 기준을 세운다.

현명한 군주가 나라를 다스릴 때는, 포상을 분명히 하여 백성이 공을 세우는 데 힘쓰게 하고, 형벌을 엄히 하여 백성이 법을 가까이하게

한다. 공을 세우는 데 힘쓰면 공적인 일이 어긋나지 않고, 법을 가까이 하면 간사함이 싹틀 데가 없다. 그러므로 백성을 다스리는 자는 간사함이 싹트기 전에 막고, 군사를 부리는 자는 백성의 마음속에서 싸움을 이긴다. 그 근본을 먼저 막는 자가 잘 다스리고, 마음에서 싸우는 자가 이긴다. 성인이 백성을 다스릴 때, 먼저 다스린 자가 강하고, 먼저 마음을 얻은 자가 이긴다.

💡 오늘의 시선: 표면의 증상보다 근본 원인을 먼저 다스리는 것이 지속 가능한 성과의 조건이다.

나라의 일은 먼저 할 것을 먼저 하여 백성의 마음을 하나로 모으고, 오로지 공익을 받들어 사사로움이 따라붙지 못하게 하며, 고발을 포상하여 간사함이 생기지 않게 하고, 법을 분명히 하여 다스림이 번거롭지 않게 한다. 이 네 가지를 쓸 수 있으면 강해지고, 쓰지 못하면 약해진다. 나라가 강해지는 까닭은 정치에 있고, 군주가 존귀해지는 까닭은 권력에 있다. 그러므로 현명한 군주에게도 권력과 정치가 있고 어지러운 군주에게도 권력과 정치가 있으나, 그것을 쌓아 온 바가 달라 서로 다른 자리에 서게 된다. 그러므로 현명한 군주는 권력을 쥐어 윗자리가 무거워지고, 정치를 하나로 통일하여 나라가 다스려진다. 그러므로 법은 왕업의 근본이요, 형벌은 사랑에서 비롯된 것이다.

💡 오늘의 시선: 권력은 가졌느냐가 아니라 어떻게 쓰느냐가 그 무게를 가른다. 같은 권력도 쌓아 온 방식이 자리를 나눈다.

백성의 본성은 수고로움을 싫어하고 편안함을 즐긴다. 편안하면 방탕해지고, 방탕하면 다스려지지 않으며, 다스려지지 않으면 어지러워진다. 그리하여 상벌이 천하에 시행되지 못하면 반드시 막히고 만다. 그러므로 큰 공을 세우려 해도 그 힘을 모으기 어렵다면 큰 공은 바라기 어렵고, 법을 바로잡으려 해도 묵은 관습을 바꾸기 어렵다면 백성의 혼란은 다스리기 어렵다. 그러므로 백성을 다스리는 데에는 정해진 법이 없으며, 오직 실제로 다스려지게 하는 것만이 다스림이 된다. 법이 시대에 따라 바뀌면 다스려지고, 다스림이 세상에 들어맞으면 공을 이룬다.

💡 오늘의 시선: 정해진 성공 공식은 없다. 시대와 환경에 맞춰 규칙을 갱신할 때 조직은 살아남는다.

백성이 소박할 때는 명분으로 금하면 다스려지고, 세상이 영악해졌을 때는 형벌로 얹어매면 따른다. 시대가 바뀌었는데도 다스리는 방식을 바꾸지 않으면 어지러워지고, 백성의 재주가 늘었는데도 금령을 바꾸지 않으면 나라가 깎인다. 그러므로 성인이 백성을 다스릴 때는, 법이 시대와 함께 바뀌고 금령이 재주의 변화에 따라 달라진다.

💡 오늘의 시선: 과거의 성공 경험에 대한 집착은 퇴보의 시작이다. 현실이 바뀌면 규칙도 바뀌어야 한다.

땅에 힘을 쏟는 자는 부유해지고, 적과 맞서 힘을 떨치는 자는 강해지며, 그 강함이 막히지 않는 자는 왕이 된다. 그러므로 왕도(천하를 다스리는 바른 길, 왕다운 정치)는 무엇을 열어 줄지와 무엇을 막을지

에 달려 있으니, 간사함을 막는 자는 반드시 왕이 된다. 따라서 왕의 통치술은 바깥이 어지러워지지 않기를 바라는 데 있지 않고, 제 나라가 어지러워질 수 없게 만드는 데 있다. 바깥이 어지럽지 않기만을 믿고 다스림을 세우면 나라가 깎이고, 어지러워질 수 없게 만들어 법을 시행하면 나라가 흥한다.

 오늘의 시선: 바깥 환경이 흔들리지 않기를 바라기보다, 흔들려도 무너지지 않을 내부 구조를 갖추는 것이 진짜 안전장치다.

현명한 군주가 나라를 다스릴 때는 어지러워지지 않게 하는 통치술에 맞춰야 한다. 작위(나라가 내리는 벼슬과 지위)를 귀하게 여기면 윗자리가 무거워지니, 공을 포상하여 작위로 임무를 맡기면 사악함이 끼어들 틈이 없다. 힘쓰기를 귀히 여기는 나라는 그 작위가 귀해지고, 작위가 귀해지면 윗자리가 존귀해지며, 윗자리가 존귀하면 반드시 왕이 된다. 나라가 힘쓰는 일에 매진하지 않고 사사로운 학문(나라의 가르침이 아닌 개인 학파의 학설)에 기대면 그 작위가 천해지고, 작위가 천해지면 윗자리가 낮아지며, 윗자리가 낮아지면 반드시 나라가 깎인다.

 오늘의 시선: 무엇을 '귀하게' 대우하는가가 그 조직이 무엇을 길러 낼지를 결정한다.

나라를 세우고 백성을 부리는 도리는, 바깥의 간섭을 닫고 사사로움을 막아 군주가 스스로에게 의지할 수 있게 하는 데 있으니, 그리하면 왕업을 이룰 수 있다.

💡 오늘의 시선: 리더십의 중심은 바깥의 칭찬과 비난이 아니라 안의 원칙과 자립에 있다.

제분 制分

상벌의 몫을 명확히 나누고 법을 무겁게 하라. 고발과 연좌로 간사함을 막는 제도론.

국토가 넓고 군주가 존귀한 경우는, 법이 엄중하여 천하에 명령이 행해지고 금령이 지켜지는 데 이르지 않고서 이루어진 적이 없다. 그러므로 사람을 다스리는 군주는 작위를 나누고 녹봉을 정할 때 반드시 법을 엄격하고 무겁게 세워야 한다. 나라가 다스려지면 백성이 편안하고, 일이 어지러우면 나라가 위태롭기 때문이다. 법이 무거우면 인정(人情, 사람의 마음)에 들어맞고, 금령이 가벼우면 실상을 놓친다. 죽을힘을 다하는 것은 백성이 본래 지닌 것이니, 사람은 누구나 제 욕망을 이루려 죽을힘을 쏟는다. 한편 좋아하고 싫어하는 것(好惡)은 윗사람이 통제하는 바이니, 백성은 이익과 녹봉을 좋아하고 형벌을 싫어한다. 윗사람이 이 호오를 쥐고서 백성의 힘을 부린다면 실상을 놓치는 일이 없어야 마땅하다. 그런데도 금령이 가볍고 일이 어긋난다면, 이는 형벌과 포상이 잘못 쓰였기 때문이다. 백성을 다스리면서 법에 근거하여 선을 행하지 않는다면, 이는 곧 법이 없는 것과 같다.

💡 오늘의 시선: 조직이 커질수록 규칙은 더 명확하고 엄정해야 한다. 느슨한 규정은 질서가 아니라 혼란을 부르고, 분명한 기준만이 구성원의 행동을 예측 가능하게 만든다.

따라서 다스림과 어지러움의 이치를 살필 때, 가장 시급히 힘쓸 일은 형벌과 포상의 구분을 분명히 하는 것이다. 나라를 다스리는 자치고 법을 갖지 않은 이가 없으나, 그런데도 존속하는 나라가 있고 망하는 나라가 있다. 망하는 나라는 형벌과 포상의 구분이 서 있지 않기 때문이다. 다스리는 자라면 형벌과 포상에 반드시 구분을 두지만, 제멋대로의 기준을 들어 구분이라 한다면 참된 구분이라 할 수 없다. 밝은 군주의 구분에 이르러서야 비로소 오직 하나의 잣대(법)에 따른 구분이라 할 수 있다. 그래서 백성은 법을 중히 여기고 금령을 두려워하여, 죄를 짓지 않기를 바라며 감히 가만히 포상만 기다리지 않는다. 그러므로 '형벌과 포상을 기다리지 않아도 백성이 제 일에 힘쓴다'고 하는 것이다.

💡 오늘의 시선: 리더십의 요체는 상벌 기준의 명료함이다. 기준이 사람마다, 상황마다 달라진다면 그것은 이미 기준이 아니다. 누구에게나 같은 하나의 잣대가 설 때, 구성원은 강요 없이도 스스로 움직인다.

그러므로 가장 잘 다스려진 나라는 간사함을 막는 일을 으뜸으로 삼는다. 어째서인가? 그 법이 인정에 통하고 다스림의 이치에 맞닿아 있기 때문이다. 그렇다면 미세한 간악을 없애는 길은 무엇인가? 명령을 내려 서로의 실정을 살피게 하는 데 있다. 그러면 어떻게 서로 살피게

하는가? 이치에 따라 서로 연좌(連坐, 한 사람의 죄에 관련자가 함께 책임지는 것)시키는 것일 따름이다. 금령에 자신이 연루될 수 있으니, 이치상 서로 살피지 않을 수 없고, 오직 벗어나지 못할까 두려워한다. 간사한 마음을 품은 자를 그냥 지나치지 못하게 하는 것은 살피는 자가 많기 때문이다. 이렇게 되면 저마다 자신을 삼가면서 남을 살피, 숨겨진 간악을 드러낸다. 허물을 고발한 자는 죄를 면하고 상을 받으며, 간악을 놓친 자는 반드시 연좌되어 처벌받는다. 이렇게 되면 간사한 무리가 드러난다. 작은 간악조차 용납되지 않는 것은, 사사로운 고발과 연좌가 그렇게 만들기 때문이다.

💡 오늘의 시선: 상호 감시는 투명성을 끌어올리는 강력한 장치이지만, 신뢰가 아니라 두려움과 이해타산에 기댄다. 효율은 높을지언정 공동체의 신뢰를 갉아먹는다는 비용을 함께 봐야 한다.

법으로 다스림에 가장 밝은 것은 수(數, 방법과 체계)에 맡기고 사람에게 맡기지 않는 것이다. 그러므로 통치술을 갖춘 나라는 칭찬에 기대지 않으니 치우침이 없고, 나라 안이 반드시 다스려진다. 이는 수에 맡기기 때문이다. 망하는 나라는 적병이 제 땅에서 버젓이 횡행해도 막지 못하니, 이는 사람에게 맡길 뿐 수가 없기 때문이다. 스스로를 무너뜨리는 것은 사람(에게 기대는 일)이요, 남을 제압하는 것은 수다. 그러므로 통치술을 갖춘 나라는 말을 버리고 법에 맡긴다.

💡 오늘의 시선: 사람의 인격과 평판에 기댄 통치는 그 사람과 함께 흔들린다. 시스템과 절차가 판단을 떠받칠 때 비로소 조직은 특정 개인에게 인질로 잡히지 않는다.

무릇 규약에 들어맞는 거짓 공적은 알아내기 어렵고, 말재주로 형벌을 모면한 허물은 드러나기 어렵다. 그래서 형벌과 포상이 이 두 가지에 미혹된다. 이른바 '규약에 들어맞아 알기 어렵다'는 것은 간사한 공적이요, 신하의 허물 가운데 드러나지 않는 것은 나라가 무너지는 뿌리다. 겉으로 드러난 이치만 좇으면 거짓 공적을 보지 못하고, 드러난 사정만 헤아리면 간사함의 뿌리에 속으니, 이 두 가지가 어찌 다 어긋나지 않겠는가? 그리하여 안에서는 헛된 선비가 이름을 세우고, 밖에서는 변설가가 책략을 부려, 어리석은 자·겁 많은 자·용감한 자·지혜로운 자가 서로 얽혀 거짓된 방도로 세속에 빌붙어 세상에 받아들여진다. 그 결과 법이 쓰이지 않고, 형벌이 마땅히 벌받을 자에게 가해지지 않는다. 이렇게 되면 형벌과 포상이 어찌 그 두 가지를 용납하지 않을 수 있겠는가? 실상에는 본래 정해진 한도가 있는데 다스리는 이치가 그 척도를 잃으니, 척도를 잃은 것은 법 탓이 아니라 법을 세워 두고도 지혜(慧, 객관적 법이 아닌 주관적 판단)에 맡긴 탓이다. 법을 버리고 그런 주관적 판단에 맡기면, 일을 맡은 자가 어찌 제 직분을 다할 수 있겠는가? 맡은 직분이 실제 일과 맞아떨어지지 않으면, 법이 어찌 어긋나지 않으며 형벌이 어찌 번잡해지지 않겠는가? 이리하여 상벌이 어지러워지고 나라의 도가 그릇되니, 이는 형벌과 포상이 분명히 구분되지 않은 탓이다.

💡 오늘의 시선: 객관적 기준을 제쳐 두고 그때그때의 판단에 기대면, 말 잘하는 자와 평판 좋은 자가 실질을 가린다. 공정함은 너그러운 재량이 아니라 일관된 척도에서 나온다.