

한비자 3권 · 시대를 바꾸 다

韓非子 — 개혁과 비판 · 쉬운 번역과 현대 해설

전국시대 한비(韓非, 기원전 280?~233) 지음 · 10편 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

「고분(孤憤)」 — 법술가의 외로운 분노

「화씨(和氏)」 — 화씨의 옥

「간겁시신(奸劫弑臣)」 — 간신·겁박·시해

「망징(亡徵)」 — 나라가 망할 징조

「식사(飾邪)」 — 사악함을 꾸미다

「세의(說疑)」 — 의심스러운 신하

「오두(五蠹)」 — 나라를 좀먹는 다섯 부류

「현학(顯學)」 — 세상의 유행 학문 비판

「충효(忠孝)」 — 충과 효를 다시 보다

「인주(人主)」 — 군주의 처지

고분 孤憤

법과 통치술을 아는 인물은 왜 권신(權臣)들에게 미움받고 고립되는가. 개혁가가 기득권에 맞설 때 겪는 구조적 고독과 위협을 토로한 편.

지술(智術)의 인물은 반드시 멀리 내다보고 밝게 살피야 하니, 밝게 살피지 못하면 신하의 사사로운 농간을 밝혀낼 수 없다. 법에 능한 인물은 반드시 굳세고 강직해야 하니, 강직하지 못하면 간사함을 바로잡을 수 없다. 신하가 명령을 따라 일을 처리하고 법에 근거하여 관직을 다스리는 것은 권신이라 하지 않는다. 권신이란 명령 없이 제멋대로 행동하고, 법을 어겨 사익을 챙기며, 나라를 소모하여 제 가문을 이롭게 하고, 그 힘으로 군주마저 좌우할 수 있는 자를 말한다.

지술의 인물은 밝게 살피는 자이니, 그의 말을 듣고 등용하면 권신의 숨은 실정을 밝혀낼 것이다. 법에 능한 인물은 강직한 자이니, 그를 등용하면 권신의 간사한 행위를 바로잡을 것이다. 그러므로 지술과 능법의 인물이 쓰이면, 귀하게 대접받던 권신은 반드시 법의 먹줄 밖으로 드러나 단죄된다. 그러니 법술을 갖춘 인물과 요직을 차지한 자는 결코 양립할 수 없는 원수다.

💡 오늘의 시선: 원칙을 세우려는 자와 기득권을 지키려는 자의 충돌은 필연이다. 시스템을 바로잡으려는 시도는 그 자체로 기존 카르텔에 대한 위협이 된다.

요직을 차지한 자가 정사의 요체를 장악하면, 안팎의 모든 이가 그를 위해 움직인다. 다른 제후들이 그를 거치지 않으면 일이 풀리지 않으므로 적국조차 그를 위해 좋게 말하고, 백관이 그를 거치지 않으면 업무가 나아가지 않으므로 못 신하가 그에게 부려진다. 낭중(郎中)이 그를 거치지 않으면 군주를 가까이할 수 없으므로 측근들이 그를 위해 진실을 숨겨주고, 학사가 그를 거치지 않으면 봉록이 박해지고 예우가 낮아지므로 학사들마저 그를 위해 말을 보탠다. 이 네 가지 조력은 간신이 자신을 그럴듯하게 꾸미는 수단이다. 권신은 군주에게 충성하여 제 적수를 천거하지 못하고, 군주 또한 이 네 조력자를 건너뛰어 신하의 실체를 살피지 못하니, 군주는 갈수록 가려지고 권신은 갈수록 비대해진다.

💡 오늘의 시선: 요직을 쥔 자가 사적 네트워크로 조직 전체를 장악하면 공적 시스템은 마비된다. 리더가 그 '보이지 않는 영향력'을 통제하지 못하는 순간, 조직은 서서히 사유화된다.

무릇 요직을 차지한 자가 군주에게 신임과 총애를 받지 못하는 경우는 드물며, 게다가 오랜 친분까지 있다. 군주의 마음에 영합하고 호오를 함께하니, 이것이 본디 그들이 출세해 온 방식이다. 관작이 높고 봉당이 많아 온 나라가 그를 위해 칭송한다. 반면 군주에게 나아가려는 법술가는 신임과 총애의 친분도, 오랜 정분의 은택도 없다. 도리어 법

술의 언변으로 군주의 치우친 마음을 바로잡으려 하니, 이는 군주의 뜻과 정면으로 어긋나는 길이다.

법술가는 지위가 낮고 봉당도 없어 외롭고 고단하다. 멀고 소원한 처지로 가깝고 신임받는 자와 다투고, 새로 온 신세로 오랜 친분을 가진 자와 다투며, 군주의 뜻을 거스르는 처지로 군주와 호오를 같이하는 자와 다투고, 가볍고 천한 신분으로 귀하고 높은 자와 다투며, 한 사람의 입으로 온 나라와 다툰다. 이 다섯 가지 형세에서 법률가는 결코 이길 수 없다. 게다가 법률가는 여러 해가 지나도 군주를 뵈지 못하지만, 요직을 차지한 자는 다섯 가지 이기는 밑천을 타고 아침저녁으로 홀로 군주 앞에서 진언한다. 그러니 법률가가 무슨 수로 나아갈 수 있으며, 군주는 어느 때에 깨달을 수 있겠는가? 자원은 끝내 부족하고 형세는 양립할 수 없으니, 법률가가 어찌 위태롭지 않겠는가?

권신은 법률가에게 죄를 씌울 수 있으면 공법을 빌려 처형하고, 죄를 씌울 수 없으면 자객의 칼로 끝장낸다. 그리하여 법률에 밝으면서윗사람의 뜻을 거스르는 자는 관리의 처형으로 죽지 않으면 반드시 사사로운 칼에 죽는다. 반대로 봉당을 지어 군주를 가리고 말을 왜곡하여 사익을 채우는 자는 반드시 권신의 신임을 얻는다. 권신은 공적으로 핑계 달 만한 자에게는 관작을 주어 귀하게 하고, 좋은 명분으로 내세울 수 없는 자에게는 외부의 권세를 빌려 무겁게 만든다. 그리하여 군주를 가리고 사문(私門)으로 달려가는 자는 관작으로 드러나지 않으면 반드시 외부 권세로 위세를 떨친다. 지금 군주가 여러 증거를 대조하지 않고 처형을 행하며, 공적을 확인하지 않고 작록을 내린다면, 법률가가 어찌 죽음을 무릅쓰고 제 견해를 아뢰겠으며, 간사한 신하가 어찌 이익

을 두고 스스로 물러나겠는가? 그러므로 군주는 갈수록 초라해지고 사 문은 갈수록 존귀해진다.

💡 오늘의 시선: 원칙을 지키려는 자가 패배하는 까닭은 그 상대가 한 개인이 아니라 거대한 인적 네트워크이기 때문이다. 검증 없는 보상과 처벌이 남발되면 공적 시스템은 무너지고 사적 권력이 공적 권력을 압도한다.

월나라가 비록 부유하고 군사가 강해도, 중원의 군주들은 그것이 자신에게 이로울 게 없음을 알고 "내가 제어할 수 있는 나라가 아니다"라고 말한다. 오늘날 나라를 가진 자가 땅이 넓고 백성이 많아도, 군주가 가려지고 대신이 권력을 독점한다면, 그 나라는 군주에게 월나라나 다름없다. 월나라가 자기와 무관함은 알면서도 정작 제 나라가 이미 월나라와 같은 처지가 되었음은 알지 못하니, 이는 그 답음을 살피지 못한 것이다. 사람들이 제나라가 망했다고 하는 것은 땅과 성을 잃어서가 아니라, 여씨(呂氏) 군주가 제어하지 못하는 사이 전씨(田氏)가 권력을 휘둘렀기 때문이다. 진나라가 망했다고 하는 것 또한 땅과 성을 잃어서가 아니라, 희씨(姬氏) 군주가 제어하지 못하는 사이 여섯 경(卿)이 권력을 독점했기 때문이다.

💡 오늘의 시선: 조직의 멸망은 영토의 상실이 아니라 통치권의 상실에서 시작된다. 리더가 실질적 통제권을 잃고 권신에게 권력을 내어주는 순간, 그 조직은 이미 안에서부터 무너진 것이다.

지금 대신이 권력을 쥐고 독단하는데도 군주가 이를 거두어들일 줄 모른다면, 그것은 군주가 명철하지 못한 탓이다. 죽은 자와 같은 병을 앓는 자는 살아날 수 없고, 망한 나라와 같은 길을 걷는 자는 존속할 수 없다. 지금 제나라와 진나라의 전철을 밟으면서 나라를 온전히 보존하기란 불가능하다.

💡 오늘의 시선: 권한이 한 개인에게 쏠리는데도 통제 장치가 작동하지 않는다면, 그 조직은 이미 쇠퇴의 길에 들어선 것이다.

법술을 펼치기 어려운 것은 비단 만승(萬乘)의 대국만이 아니라 천승(千乘)의 소국도 마찬가지다. 군주의 측근이 반드시 지혜로운 것은 아닌데, 군주가 어떤 이를 지혜롭다 여겨 그 말을 듣고는 다시 측근과 그 말을 따지니, 이는 어리석은 자와 더불어 지혜를 논하는 꼴이다. 군주의 측근이 반드시 어진 것도 아닌데, 군주가 어떤 이를 어질다 여겨 예우하고는 다시 측근과 그 행실을 따지니, 이는 불초한 자와 더불어 어질을 논하는 꼴이다. 지혜로운 자가 어리석은 자에게 결재를 받고, 어진 선비가 불초한 자에게 행실을 평가받게 되면, 어질고 지혜로운 인재는 수치를 느끼고 군주의 판단은 어그러진다.

💡 오늘의 시선: 핵심 판단을 검증할 자격 없는 이들에게 맡기는 것은, 인재의 입을 막고 조직의 판단력을 흐리는 가장 빠른 길이다.

관직을 얻으려는 신하 중, 수양하는 선비는 정결함으로 제 몸을 지키고, 지혜로운 선비는 다스림과 변론으로 업적을 쌓는다. 수양하는 선비는 뇌물로 남을 섬기지 못하고, 제 정결함을 믿기에 법을 굽혀 일

을 처리하지도 않는다. 그래서 수양과 지혜를 갖춘 선비는 측근을 섬기지 않고 청탁도 받아들이지 않는다. 그런데 군주의 측근은 그 행실이 백이(伯夷) 같지 않으니, 요구해도 얻지 못하고 뇌물이 이르지 않으면, 정결하고 유능한 자의 공은 사그라지고 비방과 무고가 일어난다. 다스림의 공이 측근에게 좌우되고 정결한 행실이 측근의 비방과 칭찬으로 판가름 나면, 수양과 지혜를 갖춘 관리는 내쳐지고 군주의 밝은 눈은 막힌다. 공적으로 지혜와 행실을 판단하지 않고, 교차 검증으로 죄과를 살피지 않으며, 측근의 말만 듣는다면, 조정에는 무능한 자가 들어차고 어리석고 부패한 관리가 관직을 차지한다.



오늘의 시선: 인재의 성과를 가르는 기준이 객관적 지표가 아니라 '측근의 입'에 달려 있다면, 그 조직은 반드시 부패한다.

만승 대국의 근심은 대신이 지나치게 비대해지는 것이고, 천승 소국의 근심은 측근을 지나치게 믿는 것이니, 이는 군주가 다 같이 겪는 근심이다. 게다가 신하에게 큰 죄가 생기고 군주에게 큰 실책이 생기는 것은, 신하와 군주의 이익이 서로 다르기 때문이다. 무엇으로 이를 밝힐 수 있는가? 군주의 이익은 유능한 자를 등용해 관직을 맡기는 데 있으나 신하의 이익은 무능하면서도 일을 차지하는 데 있고, 군주의 이익은 공로에 따라 작록을 주는 데 있으나 신하의 이익은 공 없이 부귀를 누리는 데 있으며, 군주의 이익은 호걸을 등용해 능력을 펴게 하는 데 있으나 신하의 이익은 봉당을 지어 사익을 도모하는 데 있다. 이 때문에 나라의 땅은 깎이는데 사가(私家)는 부유해지고, 군주는 초라해지는데 대신은 권세가 커진다. 그리하여 군주가 세력을 잃고 신하가 나라를 차지하면, 군주는 도리어 남의 신하로 불리고 재상이 군주의 권한을

나누어 행사한다. 이것이 신하가 군주를 속여 사익을 채우는 방식이다. 그러므로 당대의 권신 가운데 군주의 형세가 바뀌어도 총애를 굳게 지키는 자는 열에 두셋도 되지 않는다.

💡 오늘의 시선: 조직의 목표(공익)와 구성원의 사익이 충돌할 때 이를 조율하지 못하면, 조직의 자원은 고스란히 개인에게로 새어 나간다.

그 까닭은 무엇인가? 신하의 죄가 크기 때문이다. 큰 죄를 지은 신하는 그 행위가 군주를 속이는 것이니, 그 죄는 마땅히 죽어야 할 죄다. 지혜로운 자는 앞날을 내다보고 죽음을 두려워하므로 결코 권신을 따르지 않고, 어진 선비는 청렴을 지켜 간신과 함께 군주를 속이는 일을 수치로 여기므로 결코 권신을 따르지 않는다. 그러니 권신을 따르는 무리는 어리석어 화를 알지 못하는 자가 아니면, 반드시 부패하여 간악함을 꺼리지 않는 자다. 대신이 이런 어리석고 부패한 자들을 거느려, 위로는 그들과 함께 군주를 속이고 아래로는 그들과 함께 이익을 거두며 백성을 수탈하고, 봉당을 지어 한목소리를 내며 군주를 미혹하고 법을 무너뜨려 백성을 어지럽힌다. 그리하여 나라를 위태롭게 깎아내리고 군주를 고단하고 욕되게 하니, 이것이 바로 큰 죄다. 신하에게 이런 큰 죄가 있는데도 군주가 막지 못한다면, 이것이 바로 큰 실책이다. 군주가 위에서 큰 실책을 범하고 신하가 아래에서 큰 죄를 지으면서 나라가 망하지 않기를 바란다면, 그것은 결코 이룰 수 없는 일이다.

💡 오늘의 시선: 리더십의 실패는 부패한 측근을 방치하는 데서 비롯되며, 끝내 조직의 근간을 무너뜨리는 치명적 결과로 이어진다.

화씨 和氏

화씨가 옥돌을 바쳤다 두 발을 잘린 고사로, 법술을 아는 인물이 진실을 말하다 박해받는 현실을 빚댄 편.

초나라 사람 화씨가 초산에서 옥돌을 얻어 여왕에게 바쳤다. 여왕이 옥 장인에게 감정하게 하니, 장인은 “돌입니다”라고 했다. 임금도 화씨가 거짓말을 한다고 여겨 그의 왼발을 잘랐다. 여왕이 죽고 무왕이 즉위하자, 화씨는 다시 그 옥돌을 무왕에게 바쳤다. 무왕이 장인에게 감정하게 하니, 이번에도 “돌입니다”라고 했다. 임금은 또 화씨가 거짓말을 한다고 여겨 그의 오른발마저 잘랐다. 무왕이 죽고 문왕이 즉위하자, 화씨는 그 옥돌을 안고 초산 기슭에서 통곡했다. 사흘 밤낮을 우니 눈물이 마르고 끝내 피가 흘렀다. 임금이 이를 듣고 사람을 보내 까닭을 묻게 했다. “세상에 발 잘린 사람이 많은데, 그대는 어찌 그리 슬퍼하는가?” 화씨가 답했다. “저는 발 잘린 것을 슬퍼하는 것이 아닙니다. 보배로운 옥을 돌이라 부르고, 곧은 선비를 거짓말쟁이라 일컫는 것, 이것이 제가 슬퍼하는 까닭입니다.” 이에 임금이 장인을 시켜 그 옥돌

을 다듬게 하니 과연 보배가 나왔고, 마침내 이를 ‘화씨의 벽(화씨벽)’이라 이름 붙였다.

💡 오늘의 시선: 진짜 가치는 알아보는 눈이 없으면 거둬 부정당한다. 검증은 한 사람의 단언에만 맡긴 판단은 본질을 놓치기 쉽다. 리더의 안목이란 즉각적인 부정 앞에서 한 번 더 들여다보는 신중함이다.

무릇 주옥은 군주가 절실히 바라는 것이다. 화씨가 바친 옥돌이 아직 다듬어지지 않아 아름답지 않았더라도 군주에게 해가 될 것은 없었는데, 그런데도 두 발이 잘리고 나서야 비로소 보배로 인정받았으니, 보배를 인정받기가 이처럼 어렵다. 오늘날 군주는 법술(법과 통치술)을 화씨벽만큼 절실히 여기지도 않으면서, 법술로 신하와 백성의 사사로운 악행을 금하려 한다. 그러니 도를 터득한 자가 아직 죽임을 당하지 않은 것은, 단지 제왕에게 바칠 옥돌, 곧 법술을 아직 내놓지 않았기 때문일 뿐이다. 군주가 술(術)을 쓰면 대신은 멋대로 결단하지 못하고 측근은 권세를 팔지 못하며, 관청이 법을 시행하면 떠돌던 백성은 농사로 돌아가고 유세하던 선비는 전장으로 내몰린다. 그러므로 법술이란 신하와 백성에게는 도리어 화근이 되는 것이다. 군주가 대신들의 반대를 물리치고 백성들의 비방을 넘어서서 홀로 도에 맞는 말을 따를 수 없다면, 법술의 선비는 죽음에 이르더라도 그 주장은 끝내 인정받지 못할 것이다.

💡 오늘의 시선: 옳은 제안일수록 기득권과 안주하려는 다수의 이익을 건드린다. 그래서 개혁가는 아직 제 뜻을 다 내놓지 않았을 때만

무사하다. 저항의 비용을 감당할 각오가 없는 리더에게는, 좋은 정책도 끝내 빛을 보지 못한 채 사라진다.

예전에 오기는 초나라 도왕에게 그 나라의 병폐를 들어 말했다. “대신의 권세가 너무 크고 봉군(작위와 영지를 받은 귀족)이 너무 많습니다. 이러면 위로는 군주를 위협하고 아래로는 백성을 학대하니, 나라를 가난하게 하고 군대를 약하게 하는 길입니다. 봉군의 자손은 삼대 만에 작위와 녹봉을 거두고, 관리들의 녹봉을 줄이며, 긴요하지 않은 군더더기 관직을 덜어 정예로 뽑아 단련한 인재를 받드는 것이 낫습니다.” 도왕이 이를 시행한 지 한 해 만에 죽자, 오기는 초나라에서 사지가 찢기는 형벌(지해)을 당했다. 상앙은 진나라 효공에게, 십오(什伍)로 백성을 묶어 서로 고발하고 연좌하는 벌을 두며, 시서(詩書)를 불태워 법령을 밝히고, 권세가의 사사로운 청탁을 막고 나라를 위한 공로에 힘쓰게 하며, 떠돌며 벼슬을 구하는 자를 금하고 농사와 전쟁에 힘쓰는 자를 드러내라고 가르쳤다. 효공이 이를 시행하여 군주는 존귀하고 평안해졌으며 나라는 부강해졌으나, 효공이 재위 팔 년 만에 죽자 상앙은 진나라에서 수레로 몸이 찢기는 형벌(차열)을 당했다. 초나라는 오기를 쓰지 않아 쇠약하고 어지러워졌고, 진나라는 상앙의 법을 시행하여 부강해졌다. 두 사람의 말은 이미 타당했는데도 오기는 사지가 찢기고 상앙은 차열을 당했으니, 어째서인가? 대신은 법을 괴로워하고 백성은 다스림을 싫어했기 때문이다.

💡 오늘의 시선: 개혁의 성패는 정책의 옳고 그름만이 아니라 저항의 크기와 리더의 결단에 달려 있다. 방향이 옳아도 기득권과 안주하려는 다수를 넘어서지 못하면, 개혁가 자신이 희생양이 되고 만다.

오늘날 세상은 대신이 권세를 탐하고 백성이 혼란에 안주하는 정도가 진나라와 초나라의 풍속보다 더 심하다. 그런데 군주에게는 도왕이나 효공만 한 귀 기울임이 없으니, 법술의 선비가 어떻게 두 사람의 위험을 무릅쓰면서까지 자신의 법술을 세상에 밝힐 수 있겠는가? 이것이 바로 세상이 어지럽고 패왕(제후를 거느리는 왕)이나 제왕(천하를 다스리는 왕)이 나오지 못하는 까닭이다.

💡 오늘의 시선: 세상이 어지러운 것은 옳은 길을 아는 인재가 없어서가 아니라, 그 길을 함께 갈 권력자의 용기가 없어서다. 리더십의 핵심은 방향을 아는 데서 그치지 않고, 저항을 감당하며 그 길을 실행하는 데 있다.

간첩시신 奸劫弑臣

군주를 농락·겁박하고 끝내 시해하는 간신의 행태와, 법술로 이를 막는 길.

모든 간신은 군주의 마음에 맞추어 친애와 총애의 지위를 얻으려는 자들이다. 그래서 군주가 좋게 여기는 것이 있으면 신하는 그에 따라 칭찬하고, 군주가 싫어하는 것이 있으면 그에 따라 헐뜯는다. 사람의 큰 됃됨이로 보아, 취하고 버림이 같으면 서로 옳다 하고 다르면 서로 그르다 한다. 지금 신하가 칭찬하는 것이 군주가 옳다고 여기는 것이면 이를 '취함이 같다(同取)'고 하고, 신하가 헐뜯는 것이 군주가 그르다고 여기는 것이면 이를 '버림이 같다(同舍)'고 한다. 취하고 버림이 일치하면서 서로 어긋나는 경우는 일찍이 없었다. 이것이 간신이 군주의 신임과 총애를 얻는 길이다. 간신이 이 신임과 총애의 권세를 타고 신하들을 헐뜯거나 칭찬하여 승진과 좌천을 좌우할 수 있는 까닭은, 군주에게 이를 제어할 통치술이 없고 참험(參驗, 여러 정황을 맞대어 검증함)으로 살피지도 않은 채, 지난날 자기 뜻과 맞았다는 이유로 지금의 말까지 믿어 버리기 때문이다. 그리하여 군주는 위에서 반드시 속고 신하는

아래에서 반드시 권세가 무거워지니, 이런 자를 일러 군주를 좌우하는 신하라 한다.

💡 오늘의 시선: 윗사람의 기호에 맞추는 아침이 인사를 좌우하면 판단은 무너진다. 리더는 개인의 호오가 아니라 검증된 사실에 근거해야 한다.

군주에게 국정을 독점하는 신하가 있으면, 아랫사람은 지혜와 힘을 다해 충성을 바치지 못하고 관료들은 법을 지켜 공을 세우지 못한다. 그 까닭은 무엇인가? 안전하고 이로운 곳으로 나아가고 위험하고 해로운 곳을 피하는 것이 사람의 본성이다. 지금 신하가 힘을 다해 공을 세우고 지혜를 다해 충성을 바치면 제 몸은 곤궁해지고 집안은 가난해지며 부자(父子)가 함께 해를 입는다. 반면 간악한 이익을 꾀해 군주를 속이고 재물로 권세 있는 신하를 섬기면 신분은 높아지고 집안은 부유해지며 부자가 함께 그 은택을 입는다. 사람이 어찌 안전하고 이로운 길을 버리고 위험하고 해로운 곳으로 가겠는가? 나라 다스림이 이처럼 어긋나 있으면서, 위에서는 아랫사람이 간악하지 않기를, 관료가 법을 지키기를 바란다면 그것이 될 수 없는 일임은 분명하다.

💡 오늘의 시선: 보상 체계가 정직과 성과에 불리하게 짜여 있으면 구성원은 자연히 비윤리적 선택으로 기운다. 무엇을 보상하는가가 곧 조직의 행동을 결정한다.

측근들은 정직과 신의로는 안전을 얻을 수 없음을 알기에 이렇게 말한다. "충성과 신의로 군주를 섬기고 공로를 쌓아 안전을 구하는 것은,

눈먼 사람이 흑백을 가리려는 것과 같아 결코 이룰 수 없다. 도리에 따라 바른 이치를 행하고 부귀를 좇지 않으면서 군주를 섬겨 안전을 구하는 것은, 귀먹은 사람이 맑고 흐린 소리를 가리려는 것과 같아 더욱 이룰 수 없다. 두 길 모두로 안전을 얻을 수 없으니, 어찌 서로 결탁하여 군주를 가리고 사사로운 간계를 꾸며 실세(권세를 전 중신)의 비위를 맞추지 않겠는가?" 그리하여 이들은 군주에 대한 의리를 돌아보지 않는다. 관료들 또한 방정함으로는 안전을 얻을 수 없음을 알기에 이렇게 말한다. "청렴으로 군주를 섬겨 안전을 구하는 것은, 자와 그림쇠 없이 네모와 원을 그리려는 것과 같아 결코 이룰 수 없다. 법을 지키고 봉당을 짓지 않으며 직무를 행해 안전을 구하는 것은, 발로 정수리를 긁으려는 것과 같아 더욱 이룰 수 없다. 두 길 모두로 안전을 얻을 수 없으니, 어찌 법을 저버리고 사익을 꾀해 실세의 비위를 맞추지 않겠는가?" 그리하여 이들은 군주의 법을 돌아보지 않는다. 그러므로 사익으로 실세를 떠받드는 자는 많아지고 법으로 군주를 섬기는 자는 적어진다.

💡 오늘의 시선: '정직한 자는 손해 보고 유능한 아첨꾼이 득세하는' 구조가 굳어지면 리더는 위에서 고립되고 아래는 파벌로 뭉친다. 붕괴의 전조다.

이런 상황이 이어지면 군주는 위에서 고립되고 신하들은 아래에서 무리를 이루니, 전성자(田成子)가 간공(簡公)을 시해한 일이 바로 이렇게 일어났다. 통치술을 지닌 신하는 법도와 술수에 맞는 말을 바쳐 위로는 군주의 법을 밝히고 아래로는 간신을 억눌러 군주를 높이고 나라를 안정시킨다. 그리하여 법도에 맞는 말이 앞에서 효험을 보이면 상벌이 뒤에서 반드시 시행된다. 군주가 성인의 통치술을 참으로 밝혀 세

속의 말에 휘둘리지 않고, 명실(名實, 이름과 실제)을 따져 시비를 정하며 참함에 근거해 말을 살핀다면, 측근들은 거짓과 속임으로는 안전을 얻을 수 없음을 알고 이렇게 말할 것이다. "간악한 행실을 버리고 힘을 다해 군주를 섬기는 대신 서로 결탁해 함부로 혈뜯고 칭찬하여 안전을 구한다면, 이는 천 균의 무거운 짐을 지고 헤아릴 수 없는 못에 빠지면서 살기를 바라는 것과 같아 결코 이룰 수 없다."

💡 오늘의 시선: 평가가 명확하고 책임 소재가 엄정해야 구성원은 아첨과 결탁 대신 실제 업무에 집중한다. 그 전제는 리더의 일관된 원칙 적용이다.

관료들 또한 간악한 이익으로는 안전을 얻을 수 없음을 알고 이렇게 말할 것이다. "청렴하고 방정하게 법을 받드는 대신 탐욕스러운 마음으로 법을 굽혀 사익을 취한다면, 이는 높은 언덕 꼭대기에서 가파른 골짜기로 떨어지면서 살기를 바라는 것과 같아 결코 이룰 수 없다."

💡 오늘의 시선: 부정이 청렴·공정이라는 원칙과 정면으로 충돌할 때, 구성원은 그 위험을 직시하고 정직을 택한다.

이처럼 안전과 위태로움의 이치가 분명히 드러나면, 측근은 헛된 말로 군주를 현혹할 수 없고 관료는 감히 아랫사람을 착취하지 못한다. 그리하여 신하는 충성을 펼치되 막히지 않고, 아랫사람은 직분을 지키되 원망하지 않는다. 이것이 관중이 제(齊)나라를 다스리고 상앙이 진(秦)나라를 강하게 만든 까닭이다.

💡 오늘의 시선: 조직의 안정은 리더의 눈과 귀를 믿는 데서 오지 않는다. 누구나 지켜야 할 규칙과 그 결과를 시스템으로 분명히 하는 데서 온다.

성인이 나라를 다스릴 때는 사람들이 스스로 자기를 사랑해 주기를 기대하지 않고, 사람들이 자기를 사랑하지 않을 수 없게 만드는 길을 찾는다. 사람들이 사랑해 주기를 기대하는 것은 위태롭고, 그들이 그렇게 하지 않을 수 없게 만드는 것은 안전하다. 군신 사이에는 혈육의 정이 없으므로, 정직한 길이 이익이 되면 신하는 힘을 다해 군주를 섬기고, 정직한 길이 안전을 주지 못하면 신하는 사익을 꾀하며 군주를 침범한다. 현명한 군주는 이를 알기에, 이로움과 해로움의 갈림길을 설정해 천하에 보여 줄 뿐이다. 그러므로 입으로 관료를 일일이 가르치지 않고 눈으로 간사함을 일일이 찾지 않아도 나라는 이미 다스려진다.

💡 오늘의 시선: 리더의 역할은 개인의 통찰이 아니라, 시스템이 스스로 작동하도록 권세(勢)를 배치하는 데 있다.

군주가 밝으려면 눈 밝기로 이름난 리루(離婁)처럼 보아야 하는 것도 아니고, 귀 밝기로 이름난 사광(師曠)처럼 들어야 하는 것도 아니다. 마땅한 방도에 맡기지 않고 오직 제 눈에만 기대어 밝아지려 하면 보는 것이 적어지니, 이는 가림을 막는 방법이 못 된다. 형세에 의지하지 않고 오직 제 귀에만 기대어 밝아지려 하면 듣는 것이 적어지니, 이는 속임을 막는 길이 못 된다. 현명한 군주는 천하가 자기를 위해 보지 않을 수 없게 하고, 자기를 위해 듣지 않을 수 없게 한다. 그러므로 깊

은 공중에 있으면서도 사해를 밝게 비추고, 천하가 그를 가리거나 속이지 못하는 까닭은 무엇인가? 어둡고 어지러운 길이 폐기되고 밝게 보고 듣는 권세가 일어났기 때문이다. 그러므로 권세를 잘 부리는 나라는 안전하고, 그 권세를 활용할 줄 모르는 나라는 위태롭다.

💡 오늘의 시선: 리더는 전지전능할 필요가 없다. 구조와 인센티브가 올바르게 작동하게 설계하면 구성원은 스스로 바른 방향으로 움직인다.

옛날 진나라의 풍속은 군신이 법을 저버리고 사익을 좇았기에, 나라는 어지럽고 군대는 약했으며 군주는 천대받았다. 상앙은 진 효공에게 법을 바꾸고 풍속을 고쳐 공정한 도를 밝히며, 간악함을 고발한 자에게 상을 주고, 말업(상공업)을 억누르며 본업인 농사를 장려할 것을 설득했다. 이때 진나라 백성은 옛 풍속에 익숙해, 죄를 짓고도 벗어나고 공이 없어도 높아질 수 있었던 터라 새 법을 가볍게 여겨 범했다. 이에 법을 범한 자는 엄중하고도 어김없이 처벌받고, 고발한 자는 두터운 상을 어김없이 받았으므로, 간악한 자는 적발되지 않는 이가 없어 형벌을 받는 자가 많았다. 백성은 원망하고 불평하여 그 비난이 날마다 들려왔다.

💡 오늘의 시선: 옛 관습과 새 제도의 충돌은 반드시 저항을 낳는다. 리더가 그 혼란기를 견디고 집행을 일관되게 밀어붙일 때 비로소 새 질서가 선다.

효공은 이를 듣지 않고 끝내 상앙의 법을 시행했다. 백성은 죄를 지으면 반드시 처벌받고 사사로운 간악함을 고발하는 자가 많음을 나중

에 알게 되어 더는 법을 범하지 않았고, 형벌도 가해질 데가 없어졌다. 그 결과 나라는 다스려지고 군대는 강해졌으며 영토는 넓어지고 군주는 높아졌다. 그렇게 된 까닭은 죄를 숨기는 데 대한 벌이 무겁고 간악함을 고발하는 데 대한 상이 두터웠기 때문이다. 이 또한 천하가 자기를 위해 보고 듣지 않을 수 없게 하는 길이다. 지극한 통치의 법술이 이미 이처럼 분명한데도 세상의 학자들은 이를 알지 못한다.

 **오늘의 시선:** 성공한 정책의 논리는 끝난 뒤에야 또렷이 보인다.
실행 과정의 고통과 저항을 견디지 못하면 아무것도 이루지 못한다.

세상의 어리석은 학자들은 다스림과 어지러움의 실정을 알지 못하면서, 말은 많고 옛 서적만 줄줄 외워 오늘의 통치를 어지럽힌다. 그 지혜로는 함정에 빠지는 것조차 피하지 못하면서, 도리어 통치술을 아는 자를 함부로 비난한다. 그 말을 듣는 것은 위태롭고 그 계책을 쓰는 것은 어지러우니, 이는 어리석음의 극치이자 재앙의 극치다. 통치술을 아는 자와 더불어 담론한다는 이름은 같으나 실상은 천만 리나 떨어져 있으니, 이름은 같으되 실상이 다른 경우다. 세상의 어리석은 학자를 통치술 아는 자에 견주면 개미독을 큰 언덕에 견주는 것과 같아, 그 거리가 멀다. 성인은 시비의 실상을 살피고 다스림과 어지러움의 정황을 자세히 들여다본다. 그러므로 나라를 다스릴 때 법을 바로 세우고 엄한 형벌을 베풀어, 백성의 어지러움을 구하고 천하의 재앙을 없앤다. 강자가 약자를 누르지 못하고 다수가 소수를 짓밟지 못하게 하며, 노인은 천수를 누리고 어린 고아는 자라며, 변경은 침범당하지 않고 군신은 서로 친하며 부자는 서로 지켜, 죽거나 사로잡히는 근심이 없게 한다. 이것이야말로 지극히 두터운 공이다. 그런데 어리석은 자들은 이를 알지

못하고 도리어 폭정이라 여긴다. 어리석은 자는 본래 다스려지기를 바라면서도 그 다스리는 방법을 싫어하고, 위태로움을 싫어하면서도 위태로움을 부르는 것을 좋아한다. 어떻게 그러함을 아는가?

💡 오늘의 시선: 진정한 개혁은 단기의 인기를 잃더라도 장기의 안정과 공정을 세우는 일이다. 즉각적인 반발에 흔들리지 않고 원칙을 관철할 때 큰 공이 선다.

엄한 형벌과 무거운 처벌은 백성이 싫어하는 것이지만 나라를 다스리는 바탕이고, 백성을 가없이 여겨 형벌을 가볍게 하는 것은 백성이 좋아하는 것이지만 나라를 위태롭게 하는 길이다. 성인이 나라에 법을 세울 때는 반드시 세속에 거스르나 도덕에는 따른다. 이를 아는 자는 의(義)에는 부합하나 세속의 풍조와는 다르고, 알지 못하는 자는 의에는 어긋나나 세속의 풍조에는 들어맞는다. 천하에 이를 아는 자가 적으면 의로움이 도리어 그른 것으로 여겨진다.

💡 오늘의 시선: '인기'와 '효율'은 자주 충돌한다. 구성원이 편안해지는 방식을 따르는 것은 인기 끌기일 뿐, 참된 경영은 불편한 진실을 직시하고 원칙을 관철하는 데서 나온다.

도리에 맞지 않는 자리에 앉아 못사람의 모함을 받고 당대의 말에 휩쓸리면서, 위엄 있는 천자를 마주해 안전을 구하려 하니 거의 불가능한 일이 아니겠는가. 이것이 지혜로운 선비가 죽도록 세상에 드러나지 못하는 까닭이다. 초나라 장왕의 아우 춘신군에게는 여(余)라는 사랑받는 첩이 있었고, 정실이 낳은 아들은 갑(甲)이라 하였다. 여는 춘신

군이 정실을 버리게 하려고 스스로 제 몸을 다치게 한 뒤, 군주 앞에서 울며 말했다. "군주의 첩이 된 것은 큰 행운입니다. 그러나 부인의 뜻에 맞추는 것은 군주를 섬기는 도리가 아니고, 군주의 뜻에 맞추는 것은 부인을 섬기는 도리가 아닙니다. 저는 어리석고 힘이 모자라 형편상 두 분을 다 맞출 수가 없습니다. 부인의 처소에서 죽느니 차라리 군주 앞에서 죽음을 내려 주십시오. 제가 죽음을 받더라도, 만약 뒷날 측근 가운데 누가 다시 총애를 받거든 군주께서 반드시 잘 살피시어 남의 웃음거리가 되지 마소서." 군주는 첩 여의 거짓말을 믿고 정실을 버렸다. 여는 또 갑을 죽이고 자기 아들을 후사로 세우려고, 제 옷 안감을 찢어 군주에게 보이며 울며 말했다. "제가 군주의 총애를 받은 지 오래임을 갑이 모르지 않습니다. 그런데 이제 갑이 저를 억지로 희롱하려 했습니다. 제가 맞서 다투다가 옷이 찢어졌으니, 이 아들의 불효가 이보다 클 수 없습니다." 군주는 노하여 갑을 죽였다. 이리하여 정실은 첩 여의 속임수로 버려지고 아들은 그 때문에 죽었다. 이로 보건대, 아버지가 자식을 사랑하는 마음조차 모함으로 무너지고 해를 입을 수 있다. 하물며 군신 사이는 부자의 정도 없는 데다 못 신하의 비방은 한 첩의 입에 그치지 않으니, 어찌 어질고 성스러운 이가 죽임당하는 것을 이상하게 여기겠는가. 이것이 상앙이 진나라에서 거열형을 당하고 오기가 초나라에서 사지가 찢긴 까닭이다.

 **오늘의 시선:** 사적인 정과 공적인 법은 충돌한다. 리더가 감정에 휘둘러 공정한 판단을 흐리면 내부의 권력 다툼은 치명적 결과로 치닫는다. 호소가 아니라 사실을 보는 냉철함이 필요하다.

무릇 신하란 죄가 있어도 처벌받지 않으려 하고 공이 없어도 높아지기를 바란다. 그러나 성인이 나라를 다스릴 때는 공 없는 자에게 상을 주지 않고 죄 있는 자에게는 반드시 벌을 내린다. 그렇다면 통치술을 지닌 자는 본래 결의 간신들이 해치려는 대상이니, 현명한 군주가 아니면 그 말을 들어줄 수 없다.



오늘의 시선: 개혁가와 전문가는 기존 권력과 이해관계에 도전하기에 반드시 적을 만든다. 그 성패는 그들을 지켜 줄 리더의 의지와 권위에 달려 있다.

세상의 학자들이 군주를 설득할 때는 "위엄 있는 권세를 타고 간사한 신하를 억누르라"고 말하지 않고, 모두 "인의와 은애일 뿐"이라 말한다. 세상의 군주들은 인의라는 이름을 아름답게 여길 뿐 그 실상을 살피지 않으므로, 크게는 나라가 망하고 몸이 죽으며 작게는 영토가 깎이고 군주가 낮아진다. 어떻게 그러함을 아는가? 가난한 자에게 베푸는 것이 세상이 말하는 인의이고, 백성을 가없이 여겨 차마 죽이지 못하는 것이 세상이 말하는 은애다. 가난한 자에게 베풀면 공 없는 자가 상을 받고, 차마 죽이지 못하면 난폭한 자가 그치지 않는다. 나라에 공 없이 상받는 자가 있으면, 백성은 밖으로 적과 싸워 목 베는 일에 힘쓰지 않고 안으로 부지런히 밭 갈고 일하는 데 애쓰지 않는다. 모두 재물로 부귀를 꾀하고 사사로운 선행으로 명성을 세워 높은 벼슬과 두터운 봉록을 얻으려 한다. 그리하여 간사하고 사사로운 신하는 더욱 많아지고 난폭한 무리는 더욱 득세하니, 망하지 않기를 어찌 바라겠는가.

💡 오늘의 시선: '선행'과 '자비'가 규범과 성과 기준을 무너뜨리면, 그것은 도리어 부패와 무능을 키우는 독이 된다. 공정한 평가 없이는 온정이 곧 기강의 와해다.

엄한 형벌은 백성이 두려워하는 것이고 무거운 처벌은 백성이 싫어하는 것이다. 그러므로 성인은 백성이 두려워하는 것을 내세워 사악함을 금하고, 백성이 싫어하는 것을 마련해 간악함을 막는다. 이로써 나라는 안정되고 난폭함이 일어나지 않는다. 나는 이로써 인의와 은애가 쓸 만하지 못하고, 엄한 형벌과 무거운 처벌이 나라를 다스릴 수 있음을 밝힌다. 채찍의 위엄과 재갈의 갇춤이 없으면 비록 조보(造父, 전설적인 명마부)라도 말을 부릴 수 없고, 그림쇠와 곱자(원과 네모를 그리는 자)의 법도와 먹줄의 기준이 없으면 비록 왕이(王爾, 전설적인 장인)라도 네모와 원을 만들 수 없으며, 위엄 있는 권세와 상벌의 법이 없으면 비록 요순이라도 다스림을 이룰 수 없다.

💡 오늘의 시선: 리더십에는 도구와 기준이 반드시 있어야 한다. 비전이나 덕만으로는 조직을 움직일 수 없으며, 명확한 규칙(법)과 그것을 집행할 힘(권세)이 뒷받침될 때 결과가 나온다.

오늘의 군주들은 무거운 처벌과 엄한 형벌을 가볍게 버린 채 자비와 은혜를 베풀면서 패왕의 공을 이루려 하니, 이 또한 이룰 수 없는 일이다. 그러므로 군주 노릇을 잘하는 자는 상과 이익을 분명히 하여 백성을 권면하되, 백성이 공으로 상받게 하고 인의라는 명목으로 거저 받지 못하게 하며, 엄한 형벌과 무거운 처벌로 금하되, 백성이 죄로 벌받게

하고 은애로 면하지 못하게 한다. 이로써 공 없는 자는 바라지 못하고 죄 있는 자는 요행을 얻지 못한다.

💡 오늘의 시선: 조직의 공정함은 단순한 평등이 아니라 명확한 기준에 따른 인과응보다. 성과는 분명히 보상하고 위반은 어김없이 제재할 때, 구성원은 부당한 기대를 버리고 제 역할에 집중한다.

튼튼한 수레와 좋은 말에 올라타면 육지에서 험한 비탈과 막힌 길의 어려움을 헤쳐 나갈 수 있고, 안정된 배와 편리한 노를 갖추면 강과 바다의 어려움을 길이 끊어 낼 수 있다. 마찬가지로 법과 통치술의 이치를 쥐고 무거운 처벌과 엄한 형벌을 행하면 패왕의 공을 이룰 수 있다. 나라를 다스리는 데 법술과 상벌이 있는 것은, 육지를 갈 때 튼튼한 수레와 좋은 말이 있고 물을 건널 때 가벼운 배와 편리한 노가 있는 것과 같다. 이를 타는 자는 끝내 그 성취를 얻는다.

💡 오늘의 시선: 리더십은 자비나 감정에 기대는 것이 아니라, 시스템(법과 통치술)과 명확한 인센티브(상벌)라는 도구로 발휘된다. 유능한 리더는 그 도구를 올바르게 쓸 줄 아는 자다.

이윤이 이를 얻으니 탕(湯)은 천하의 왕이 되었고, 관중이 이를 얻으니 제(齊)는 패자가 되었으며, 상앙이 이를 얻으니 진(秦)은 강해졌다. 이 세 사람은 모두 패왕의 술에 밝고 나라를 다스려 강하게 하는 방도에 통달했으며, 세속의 말에 끌려가지 않았다. 당대 현명한 군주의 뜻에 들어맞았기에 벼슬 입은 평민 선비라도 곧바로 기용되어 재상(卿相)의 자리에 올랐고, 그 자리에서 나라를 다스려 군주를 높이고 영토

를 넓히는 실질을 거두었다. 이런 이를 일러 귀하게 여길 만한 신하라 한다.

💡 오늘의 시선: 참된 인재는 평판이나 관습에 매이지 않고 핵심 목표를 이를 구체적 능력과 통찰을 갖춘 자다. 리더는 그 실용적 가치를 알아보고 과감히 등용해야 한다.

탕이 이윤을 얻어 백 리의 땅에서 천자가 되었고, 환공이 관중을 얻어 오패(五霸)의 우두머리가 되어 제후를 아홉 번 규합하고 천하를 한번 바로잡았으며, 효공이 상앙을 얻어 영토는 넓어지고 군대는 강해졌다. 그러므로 충신을 둔 나라는 밖으로 적국의 환난이 없고 안으로 난신의 근심이 없어, 천하에서 길이 안정되고 이름이 후세에 남는다. 이를 두고 충신이라 한다.

💡 오늘의 시선: 충성의 기준은 정서적 헌신이 아니라 조직의 생존과 번영이라는 결과에 있다. 외부 위협과 내부 부패를 막고 장기적 안정을 가져오는 것이 리더십의 궁극적 과제다.

예양이 지백(智伯)의 신하였을 때는, 위로 군주를 설득해 법술과 법도의 이치를 밝혀 화난을 피하게 하지 못했고, 아래로 무리를 통솔해 나라를 안정시키지도 못했다. 그러다 양자(襄子, 조양자)가 지백을 죽이자, 예양은 스스로 몸에 먹을 새기고 코를 베어 용모를 허물어 가며 지백을 위해 양자에게 원수를 갚으려 했다. 비록 제 몸을 망치고 죽음으로써 군주를 위했다는 이름은 얻었으나, 실제로는 지백에게 터럭 끝

만큼의 보탬도 되지 못했다. 이것이 내가 낮게 보는 바인데, 세상의 군주들은 도리어 충성스럽다 하여 높이 친다.

💡 오늘의 시선: 무모한 희생이나 감정적 복수는 실익이 없다. 참된 충성은 문제를 예방하고 조직을 안정시키는 건설적 행동이어야 한다. 결과로 이어지지 않는 헌신은 도리어 해가 된다.

옛날 백이와 숙제가 있었다. 무왕이 천하를 물려주려 했으나 받지 않고 두 사람은 수양산에서 굶어 죽었다. 이런 신하는 무거운 형벌을 두려워하지 않고 큰 상을 탐하지 않으니, 별로 막을 수도 없고 상으로 부릴 수도 없다. 이를 일러 쓸모없는 신하라 한다. 내가 하찮게 여겨 물리치는 자들이지만, 세상의 군주들은 높이 사 구하는 자들이다.

💡 오늘의 시선: 조직의 목표와 무관한 고결함이나 완고함은 곧 무의함이다. 상벌로 움직일 수 없는, 즉 조직의 흐름에 기여하지 않는 태도는 리더십의 관점에서 경계 대상이다.

속담에 "문둥이(나병 환자)가 왕을 가없이 여긴다"는 말이 있다. 이는 불경스러운 말이다. 그러나 옛날에는 헛된 속담이 없으니 살피지 않을 수 없다. 이는 협박받아 죽음당하는 군주를 두고 한 말이다. 군주에게 법술로 신하를 제어할 수단이 없으면, 비록 오래 살고 재주가 뛰어나도 대신들이 권세를 잡고 일을 독단하여 저마다 사익을 챙긴다. 그리고 부형이나 호걸 같은 이들이 군주의 힘을 빌려 자기를 처벌할까 두려워하여, 어질고 나이 든 이를 죽이고 어리고 약한 이를 세우며, 정당한 후계자를 폐하고 의롭지 못한 자를 세운다.

💡 오늘의 시선: 리더가 명확한 통치 원칙(법과 술)을 세우지 못하면 권력 공백이 생기고 내부 다툼이 격화된다. 이는 조직의 붕괴는 물론 리더 자신의 안전까지 위협한다.

그러므로 『춘추』에 기록하기를, 초나라 왕자 위(圍)가 정나라에 사신으로 가다가 국경을 벗어나기 전에 왕이 병들었다는 소식을 듣고 돌아왔다. 들어와 병문안을 하다가 제 갓끈으로 왕의 목을 졸라 죽이고 스스로 왕이 되었다. 또 제나라 최저(崔杼)의 아내가 아름다워 장공이 그와 간통하여 여러 차례 최저의 집을 드나들었다. 장공이 갔을 때, 최저의 무리인 가거(賈舉)가 최저의 사람들을 이끌고 장공을 공격했다. 장공이 방으로 들어가 나라를 나누어 주겠다 청했으나 최저는 허락하지 않았고, 사당에서 스스로 목숨을 끊겠다 청했으나 최저는 또 듣지 않았다. 장공이 달아나 북쪽 담을 넘으려 하자 가거가 장공을 쏘아 넓적다리를 맞혔고, 장공이 떨어지자 최저의 무리가 창으로 찌어 죽인 뒤 그 아우 경공을 세웠다.

💡 오늘의 시선: 권력 구조가 불안정하고 통치술이 없으면 사적인 욕망이 공공의 질서를 무너뜨린다. 리더는 사적 유대가 아니라 제도로 권력을 통제해야 하며, 그렇지 못하면 정변과 폭력으로 이어진다.

가까운 시대에 본 일로는, 이태(李兌)가 조나라에서 권력을 쥐었을 때 주보(主父, 조나라 무령왕)를 백 일 동안 굶겨 죽였고, 탁치(卓齒)가 제나라에서 권력을 쥐었을 때 민왕의 힘줄을 뽑아 사당 들보에 매달아 하룻밤 사이에 죽였다.

💡 오늘의 시선: 역사의 교훈은 되풀이된다. 법치와 통치술의 부재는 리더의 목숨까지 앗아 가는 치명적 리스크다. 리더십은 권력 자체가 아니라 시스템을 통한 안정적 통치이며, 이를 소홀히 하면 끝은 비참하다.

그러므로 문둥이가 비록 종기와 부스럼으로 괴롭다 해도, 위로 『춘추』의 일에 견주면 목 졸리고 넓적다리에 화살 맞는 데까지는 이르지 않고, 아래로 근래의 일에 견주면 굶어 죽거나 힘줄이 뽑히는 데까지는 이르지 않는다. 헐박받아 죽임당하는 군주가 겪는 마음의 불안과 두려움, 몸의 고통은 반드시 문둥이의 그것보다 훨씬 심할 것이다. 이로 보건대 "문둥이가 왕을 가없이 여긴다"는 말도 옳다 하겠다.

💡 오늘의 시선: 리더의 고통은 겉으로 드러난 병증보다, 권력 상실과 생명에 대한 위협에서 오는 심리적 공포가 훨씬 치명적임을 잊지 말라.

망징 亡徵

나라가 망하는 47가지 징후를 열거한 편. 망조가 겹칠수록 위태롭다는 진단서.

군주의 직할 영역은 작은데 신하(대부)의 집안은 크고, 군주의 권력은 가벼운데 신하의 권세가 무거우면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 정점의 실권이 비고 중간 세력이 독자적 기반을 갖추면 조직의 무게중심이 옮겨 간다. 권한과 자원이 따로 노는 구조는 오래 버티지 못한다.

법과 금령을 소홀히 하고 모략에만 힘쓰며, 나라 안을 황폐하게 두고 외부의 동맹과 원조에만 기대면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 내부 운영과 규율이라는 본업을 비워 둔 채 외부의 일시적 지지에 기대는 조직은, 그 지지가 흔들리는 순간 함께 무너진다.

신하들이 (실무 대신) 학문 논쟁에 몰두하고, 귀족 자제가 변론을 즐기며, 상인이 재물을 나라 밖에 쌓고, 백성이 사사로운 무력에 기대면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 구성원이 저마다 본분 대신 공론과 사익으로 흩어지고, 질서가 공적 체계가 아니라 사적인 힘에 의존하기 시작하면 조직의 토대가 풀린다.

궁실과 누대·정원·연못을 좋아하고, 수레와 의복·기물·노리개에 빠지며, 백성을 지치게 하고 재물을 탕진하기 좋아하면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 우두머리의 사치는 두 가지를 동시에 잡아먹는다. 공간의 자원과, 그것을 채우는 사람들의 의욕이다.

길일과 시각의 길흉을 따지고, 귀신을 섬기며, 점복을 믿고, 제사를 지나치게 좋아하면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 현실의 근거 대신 미신과 관행에 판단을 맡기는 조직은, 정작 냉정한 분석이 필요한 위기에서 가장 크게 헛디딘다.

지위만 보고 말을 받아들여 참함(맞대어 검증함)을 거치지 않고, 한 사람만을 등용해 모든 통로로 삼으면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 검증 없이 신임만으로 사람을 쓰고 정보 통로를 한 명에게 몰아주면, 그 한 사람이 곧 조직의 눈과 귀를 가리는 병목이 된다.

관직을 청탁으로 구할 수 있고 작록을 재물로 살 수 있으면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 인사가 돈으로 거래되는 순간, 자리에 오른 사람은 능력이 아니라 거래 비용을 회수할 동기로 움직인다.

마음이 느슨해 이루는 일이 없고, 유약해 결단이 적으며, 좋고 싫음에 분별이 없어 확고히 서는 바가 없으면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 리더의 우유부단은 단순한 결정 지연이 아니다. 기준이 없으면 구성원은 무엇에 맞춰 움직여야 할지 알 수 없어 각자 흩어진다.

탐욕이 끝이 없고, 눈앞의 이익만 좇아 얻기를 좋아하면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 우두머리가 사적 이익에 매달리면 멀리 보는 판단과 조직 전체의 몫이 그 자리에서 희생된다.

허황된 말을 좋아해 법도에 맞추지 않고, 변설만 즐길 뿐 그 쓸모를 따지지 않으며, 화려한 문장에 빠져 실제 공효를 돌보지 않으면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 내용보다 형식과 수사가 대접받는 조직에서는, 잘 포장된 보고가 실제 성과를 대신하는 착시가 자라난다.

천박해 속이 쉽게 드러나고, 비밀을 흘려 감추지 못하며, 주도면밀하지 못해 신하들의 말을 함부로 옮기면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 입이 가벼운 리더에게는 누구도 진실을 말하지 않는다. 기밀이 새는 만큼 내부 신뢰도 함께 새어 나간다.

사납고 강박해 화합하지 못하고, 간언을 물리치며 이기기만 좋아하고, 사직을 돌보지 않고 경솔하게 자신만 믿으면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 반대 의견을 누르는 리더는 결국 자기 생각만 메아리로 듣게 된다. 견제가 사라진 자신감은 통제되지 않는 위험이다.

동맹의 원조만 믿고 가까운 이웃을 소홀히 하며, 강대국의 구원에 기대 자신을 위협하는 인접국을 모욕하면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 가까운 관계를 함부로 다루면서 먼 곳의 지원만 믿는 것은, 정작 위급할 때 가장 먼저 등을 돌릴 쪽에 화를 돋우는 일이다.

기려(타국에서 와 벼슬하는 떠돌이 신하)가 재산을 나라 밖에 두고서, 위로는 군주의 계책을 엿보고 아래로는 백성의 일에 간여하면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 충성의 무게중심이 조직 밖에 놓인 사람이 핵심의 사결정에 끼면, 정보는 새고 판단은 외부 이해에 끌려간다.

백성이 그 재상을 믿어 아래가 위(군주)를 따르지 않는데도, 군주가 그를 아끼고 믿어 내치지 못하면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 인망이 최고 결정권자보다 특정 측근에게 쏠리는데 그를 견제하지 못하면, 권위의 중심이 둘로 갈라진다.

나라 안의 인재는 쓰지 않고 밖의 인사만 구하며, 실적으로 시험·평가하지 않고 명성만으로 사람을 쓰기 좋아하며, 떠돌이 신하를 갑자기 높여 오랜 신하를 누르면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 내부 인재를 건너뛰고 외부 명성만 떠받드는 인사는, 묵묵히 일해 온 사람들의 의욕을 꺾고 조직의 결속을 갇는다.

적자를 가볍게 여겨 서자가 그와 맞서게 하고, 태자가 정해지지 않은 채 군주가 세상을 떠나면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 후계 구도가 모호하면 조직은 성장 대신 자리다툼에 에너지를 쏟는다. 승계의 불확실성은 곧 권력 투쟁의 예고다.

마음이 교만해 뉘우침이 없고, 나라가 어지러운데도 스스로 잘났다 여기며, 나라 안의 역량을 헤아리지 않고 이웃 적국을 가벼이 보면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 자기 과신은 현실을 가린다. 위기의 신호를 "내 능력이면 괜찮다"로 덮을 때 치명적 실수의 문이 열린다.

나라가 작은데도 낮은 자세를 취하지 않고, 힘이 약한데도 강국을 두려워하지 않으며, 무례하게 큰 이웃을 모욕하고, 탐욕스럽고 고집 세며 외교에 서투르면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 자기 한계를 인정하지 않는 강경함은 용기가 아니라 무모함이다. 협상의 여지를 스스로 닫는 쪽이 먼저 고립된다.

태자가 이미 정해졌는데도 강적의 딸을 정실로 맞으면 태자의 자리가 위태로워지고, 그러면 신하들이 마음을 바꾼다. 신하들이 마음을 바꾸면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 사적인 결합이 정해진 승계 구도를 흔들면, 구성원들은 누구 줄에 설지부터 다시 계산하기 시작한다.

겁이 많아 지킴이 약하고, 앞일을 미리 보면서도 마음이 유약하며, 옳다고 알고 결단까지 내리고도 감히 행하지 못하면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 통찰만으로는 아무것도 바뀌지 않는다. 옳은 판단을 실행으로 옮기지 못하는 리더는 좋은 기회마다 그 자리에 멈춰 선다.

군주가 밖에 나가 있는데 나라가 (군주를) 새로 세우고, 인질로 간 태자가 돌아오기 전에 군주가 후계 아들을 바꾸면 나라가 갈라진다. 나라가 갈라지면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 리더십의 공백기에 권력이 급히 재편되면, 그 틈은 곧 분열로 이어지고 안팎의 도전을 불러들인다.

대신을 좌절시키고 모욕하며 그 몸을 함부로 대하고, 백성을 형벌로 죽이고 부당하게 부리면, 분노와 치욕을 품은 자들이 그 일을 골똥히 되새기다 반역자가 생긴다. 반역자가 생기면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 사람을 모욕하고 억누르면 그 굴욕은 사라지지 않고 안에 쌓인다. 쌓인 원한은 가장 가까운 곳에서 터진다.

두 대신의 권세가 막상막하고, 왕족 형제가 무리 지어 강하며, 안으로 당파 밖으로 외세를 끼고 권세를 다투면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 견제 없이 비대해진 두 세력이 맞서면, 조직은 내부 다툼에 갇혀 정작 외부의 위협에 대응할 힘을 잃는다.

여종과 첩의 말을 듣고, 총애하는 측근의 잔꾀를 쓰며, 안팎이 슬퍼 탄식하는데도 자주 법을 어기면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 결정이 사적 친분과 측근의 입김으로 이루어지고 원칙이 수시로 무시되면, 공직 체계는 명목만 남고 멈춰 선다.

대신을 깔보고 모욕하며, 왕족 형제에게 무례하고, 백성을 혹사하며, 무고한 이를 죽이면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 두려움으로만 다스리는 통치는 가장 빠르게 충성을 증오로 바꾼다.

잔꾀로 법을 멋대로 고치기 좋아하고, 때때로 사사로운 행동을 공무에 섞으며, 법과 금령을 자주 바꾸고 명령을 수시로 내리면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 규칙이 계속 바뀌면 구성원은 무엇을 기준으로 움직일지 알 수 없다. 일관성을 잃은 제도는 신뢰와 함께 무너진다.

협준한 지세도 없고 성곽이 허술하며, 비축이 없고 재물이 적으며, 수비와 전투의 대비도 없으면서 가벼이 정벌에 나서면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 기반이 부실한 상태에서 무리하게 확장하면, 한 번의 충격에도 회복할 여력 없이 주저앉는다.

왕실 혈통이 단명해 군주가 자주 죽고, 갓난아이가 군주가 되어 대신이 독단하며, 떠돌이 신하를 심어 당파로 삼고, 자주 땅을 떼어 주어 외교를 유지하려 하면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 리더십이 불안정하고 핵심 자산을 계속 양보하는 조직은, 안의 권력 공백과 밖의 잠식에 동시에 시달리며 쇠퇴한다.

태자가 지나치게 존귀하고 현달하며, 따르는 무리가 많고 강하고, 대국과의 교류가 많으며, 위세가 일찍 갖추어지면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 후계 세력이 현 체제를 위협할 만큼 일찍 비대해지면, 그 자체가 권력 다툼의 신호가 된다.

성격이 편협하고 마음이 급하며, 경솔해 쉽게 흥분하고, 마음에 분노가 차서 앞뒤를 가리지 않으면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 감정에 휘둘린 충동적 결정은 전략을 무너뜨리고, 그런 리더의 판단은 곧 신뢰를 잃는다.

군주가 화가 많고 군사 부리기를 좋아하며, 근본 교화를 소홀히 한 채 가벼이 전쟁에 나서면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 내부의 역량과 토대를 기르지 않고 힘으로만 문제를 풀려는 조직은, 단기 성과를 얻더라도 길게는 스스로를 소진한다.

귀한 신하들이 서로 질투하고, 대신이 융성하며, 밖으로 적국의 힘을 빌리고 안으로 백성을 곤궁하게 하면서 사사로운 원수를 치는데도 군주가 처벌하지 않으면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 파벌 다툼이 외부 세력과 결탁해 조직을 흔드는데도 리더가 손대지 않으면, 붕괴는 시간문제가 된다.

군주가 못났는데 방계 왕족이 어질고, 태자가 가벼운데 서자가 맞서며, 관리는 약하고 백성은 사나우면 나라가 동요한다. 나라가 동요하면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 정통의 권위는 약한데 주변 세력만 강할 때, 조직은 끊임없이 들끓는다. 이때 필요한 것은 통치 구조 자체의 재정비다.

원한을 감추고 드러내지 않으며, 죄를 미결로 매달아 둔 채 처벌하지 않아, 신하들이 속으로 미워하며 더욱 두려워하는데도 그 속을 오래도록 알 수 없게 하면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 상벌이 예측 불가능하면 구성원의 불안은 극대화된다. 분명한 기준의 부재는 무력감과 반발을 함께 키운다.

군대를 내고 장수를 임명하는 권한이 너무 무겁고, 변방 수비 책임자의 지위가 너무 높아, 제멋대로 명령하며 군주에게 청하지도 않고 임의로 행하면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 위임은 필요하지만, 보고와 통제 장치가 빠진 자율은 중심의 권한을 비우는 약점이 된다.

정실 왕후가 음란하고, 군주의 어머니가 더러운 행실을 일삼으며, 안팎이 뒤섞여 통하고 남녀의 구별이 없으면, 이를 두 군주(兩主)라 한다. 두 군주가 있으면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 사적 영역과 공적 영역의 경계가 흐려지고 비공식 권력이 공식 권력을 대신할 때, 질서의 축은 둘로 쪼개진다.

정실 왕후가 천대받고 비첩이 귀하며, 태자가 낮고 서자가 높으며, 재상은 가볍고 알현을 주관하는 측근(내시)이 무거우면 안팎이 어긋난다. 안팎이 어긋나면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 보상과 지위의 서열이 공식 직책이 아니라 사적 거리감으로 정해지면, 조직 안팎의 균열은 피할 수 없다.

대신이 지나치게 귀해지고, 한쪽 당파가 많고 강하며, 군주의 결단을 가로막고 국권을 독차지하면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 한 개인의 권력이 제도를 압도하고 최고 결정권자의 판단까지 잠식하면, 조직은 통제 불능으로 치닫는다.

관문세가의 사인(私人)은 등용되고, 관청에 봉직한 가문은 대대로 밀려나며, 향촌의 사사로운 명망가는 천거되고, 관직에서 쌓은 공로는 폐기되며, 사사로운 행실을 귀히 여기고 공적 공로를 천히 여기면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 공정한 평가가 무너지고 인맥과 사적 평판이 실적을 대신하면, 생산성과 사기는 함께 가라앉는다.

국고는 비고 대신은 배를 불리며, 본토 양민은 가난한데 떠돌이 거주민은 부유하고, 농사와 전쟁에 종사하는 자는 곤궁한데 상공업에 종사하는 자는 이익을 보면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 조직을 떠받치는 생산과 방어를 홀대하고 비생산적 활동과 특권층이 부를 독식하면, 토대 자체가 허물어진다.

큰 이익을 보고도 좇지 않고, 재앙의 단서를 듣고도 대비하지 않으며, 다투고 지키는 일에 소홀하면서 인의로 자신을 꾸미기에만 힘쓰면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 현실의 위협과 기회를 냉정히 따지지 않고 도덕적 명분만 앞세워서, 닥쳐오는 위기를 막을 수 없다.

군주로서 마땅한 큰 효(나라를 지키)는 행하지 않고 필부의 작은 효에 매달리며, 사직의 이익을 돌보지 않고 군주의 어머니(主母)의 명을 따르고, 여자가 나라를 좌우하며 형여(형벌로 거세된 자, 곧 환관)가 권력을 쥐면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 공적 책임과 사적 정리(情理)의 구분이 무너지고 자격 없는 세력이 핵심 권한을 쥐면, 조직은 방향을 잃는다.

말은 유창하나 법에 맞지 않고, 머리는 영리하나 술(법으로 신하를 부리는 통치 기술)이 없으며, 군주가 재능은 많으나 법도에 따라 일을 처리하지 않으면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 개인의 말솜씨와 재능보다 제도의 합리성과 절차의 정당성이 앞서야 한다. 규칙을 무시하는 능력은 조직을 흔든다.

가까운 신하는 나아가고 오랜 사람은 물러나며, 못난 자가 권력을 잡고 어진 이는 숨으며, 공 없는 자가 귀해지고 애쓴 자가 천해지면 아랫사람이 원망한다. 아랫사람이 원망하면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 발탁이 친분과 연고로 기울면 하부의 사기가 꺾인다. 쌓인 불만은 결국 조직을 무너뜨리는 불씨가 된다.

왕족 형제와 대신의 녹봉·품계가 공로를 넘고, 신분을 표하는 의복이 등급을 침범하며, 궁실과 봉양이 크게 사치스러운데도 군주가 금하지 않으면 신하의 욕심은 끝이 없어진다. 신하의 욕심이 끝이 없으면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 리더가 절제와 규율을 보이지 않고 특권을 방치하면, 아랫사람의 욕심도 멈출 곳을 잃는다.

임금의 사위와 종친이 백성과 뒤섞여 지내면서 그 이웃에게 포악하고 거만하게 굴면 망할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 특권층이 법과 예의를 무시하고 주변을 짓밟으면, 그 행태 하나가 공동체 전체의 결속을 깨뜨린다.

망징(亡徵, 망할 징조)이란 반드시 망한다는 뜻이 아니라 망할 수 있음을 말하는 것이다. 두 요임금(이상적 성군)이 서로를 왕으로 만들 수 없고, 두 걸왕(대표적 폭군)이 서로를 망하게 할 수 없다. 망하느냐 흥하느냐의 갈림은 반드시 그 나라의 다스려짐과 어지러움, 강함과 약함이 서로 기울어진 데서 갈린다. 나무가 부러지는 것은 반드시 줄이 속을 먹었기 때문이고, 담이 무너지는 것은 반드시 틈이 났기 때문이다. 그러나 나무가 좀먹었어도 거센 바람이 없으면 부러지지 않고, 담에 틈이 있어도 큰 비가 없으면 무너지지 않는다. 만승(萬乘, 전차 만 대를 갖춘 큰 나라)의 군주가 술을 익히고 법을 행하여, 망징을 지닌 군주에게 부러뜨리는 바람과 무너뜨리는 비가 될 수 있다면, 천하를 아우르는 일도 어렵지 않을 것이다.

💡 오늘의 시선: 위기는 누구에게나 닥치지만, 그것을 무너짐으로 만드는 것은 내부의 줌과 틈이다. 외부의 충격은 계기일 뿐, 결과를 가르는 것은 안의 부패와 약점이다. 그래서 강한 자는 남의 약점을 노리기에 앞서 자기 안의 틈부터 메운다.

식사 飾邪

점복·미신·사사로운 명분으로 나라를 그르치지 말고 법으로 다스리라는 편.

거북 등딱지를 지지고 산가지를 헤아려 점을 치니(거북점과 시초점) 점괘가 "대길"로 나왔는데, 그것을 믿고 연나라를 공격한 것은 조나라였다. 같은 방식으로 점을 쳐 "대길"이 나왔는데, 그것을 믿고 조나라를 공격한 것은 연나라였다. 극신(劇辛)은 연나라를 섬겼으나 아무 공도 세우지 못한 채 사직(나라의 토대)이 위태로워졌고, 추연(鄒衍) 역시 연나라를 섬겼으나 공을 세우지 못한 채 나라의 명운이 끊겼다. 조나라는 먼저 연나라를 상대로 뜻을 이루고 뒤이어 제나라를 상대로도 뜻을 이루어, 나라 안은 어지러웠으나 기세는 드높아 스스로 진나라와 맞먹는다고 여겼다. 이는 조나라의 거북이 영험하고 연나라의 거북이 거짓을 말했기 때문이 아니다. 조나라는 또 한 번 점을 쳐 북쪽으로 연나라를 정벌하려 했으니, 연나라를 위협해 굴복시킨 뒤 그 힘으로 진나라에 맞서려는 것이었고 점괘는 역시 "대길"이었다. 그러나 조나라가(위나라 수도) 대량을 치기 시작하자 진나라가 상당으로 출병했고, 조나라 군대가 리(釐)에 이르렀을 때는 이미 조나라의 여섯 성이 함락되

었다. 양성(陽城)에 이르자 진나라는 업(鄴)을 함락시켰고, 방원(龐援)이 군대를 이끌고 남하하자 장(鄆) 땅이 모두 무너졌다. 그러므로 신은 말한다. 조나라의 거북이 연나라에 대해서는 멀리 내다보지 못했다 하더라도, 진나라에 대해서만은 마땅히 가까운 앞일이라도 내다보았어야 했다. 진나라는 그 "대길"로써 실제로 땅을 넓혔고 연나라를 구한다는 명분까지 얻었다. 조나라는 그 "대길"로써 땅이 깎이고 군대가 욕을 보았으며, 임금은 뜻을 이루지 못한 채 죽었다. 이 또한 진나라의 거북이 영험하고 조나라의 거북이 거짓을 말했기 때문이 아니다. 지난날 위(魏)나라는 여러 해 동안 동쪽으로 향해 도(陶)와 위(衛)를 모두 차지했으나, 또 여러 해 동안 서쪽으로 향하다가 제 땅을 잃었다. 이는 풍류·오행·태일·왕상·섭제·육신·오괘·천하·은창·세성 같은 별들이 여러 해 서쪽에 있었기 때문도 아니고, 천결·호역·형성·형혹·규태 같은 별들이 여러 해 동쪽에 있었기 때문도 아니다(모두 당시 길흉을 점치던 별과 신의 이름). 그러므로 말한다. 거북점과 시초점, 귀신은 승리를 가져다 주기에 부족하고, 별자리의 좌우와 향배(向背)는 전쟁의 승패를 좌우하기에 부족하다. 그런데도 이것에 의지하니, 이보다 더 큰 어리석음은 없다.

 오늘의 시선: 과거의 성공이나 길한 징조가 미래를 보장하지는 않는다. 남의 성공 요인이나 지난 성과를 맹신하기보다, 지금 눈앞의 환경과 상대의 움직임을 냉철하게 읽는 쪽이 훨씬 중요하다.

옛날 선왕들은 백성과 가까이하는 데 힘을 다하고, 법을 밝히는 데 정성을 쏟았다. 법이 밝으면 충신이 힘쓰고, 벌이 어김없이 시행되면 간신이 멈춘다. 충신이 힘쓰고 간신이 멈추어 땅이 넓어지고 임금이 존

귀해진 나라가 바로 진나라이다. 반대로 신하들이 패거리를 지어 서로 결탁하고, 바른 길을 가리며 사사로운 이익을 꾀하여 땅이 깎이고 임금이 낮아진 곳이 산동(효산 동쪽, 곧 진나라를 제외한 동방 여러 나라)의 나라들이다. 어지럽고 약한 나라가 망하는 것은 사물의 본성이요, 잘 다스려지고 강한 나라가 왕업을 이루는 것은 예부터의 도리이다. 월왕 구천은 영험하다는 큰 거북점에 의지해 오나라와 싸웠으나 이기지 못하고, 스스로 신하가 되어 오나라에 들어가 종노릇을 했다. 그러나 나라로 돌아온 뒤 거북점을 버리고 법을 밝히며 백성과 가까이하여 오나라에 보복하니, 오왕 부차가 사로잡혔다. 그러므로 귀신에 의지하는 자는 법을 소홀히 하고, 다른 나라에 의지하는 자는 제 나라를 위태롭게 한다. 조(曹)나라는 제나라를 믿고 송나라의 경고를 듣지 않다가, 제나라가 초나라를 치는 틈에 송나라에게 멸망당했다. 형(邢)나라는 오나라를 믿고 제나라를 듣지 않다가, 월나라가 오나라를 치는 틈에 제나라에게 멸망당했다. 허(許)나라는 초나라를 믿고 위나라를 듣지 않다가, 초나라가 송나라를 치는 틈에 위나라에게 멸망당했다. 정(鄭)나라는 위나라를 믿고 한나라를 듣지 않다가, 위나라가 초나라를 치는 틈에 한나라에게 멸망당했다. 지금 한(韓)나라는 작으면서도 큰 나라에 의지하고, 임금은 정사에 태만하면서 진나라와 위나라에 복종하며, 제나라와 초나라를 믿고 그 힘을 빌리려 하니, 작은 나라일수록 더욱 빨리 망해 간다. 남에게 의지해서는 영토를 넓힐 수 없는데도 한나라는 이를 보지 못한다. 초나라가 위나라를 치려고 허(許)와 연(鄆)에 군대를 더하고, 제나라가 임(任)과 호(廬)를 쳐서 위나라를 깎아 냈으나, 이것으로는 정나라를 보존하기에 부족했는데도 한나라는 이를 알지 못한다. 이들은 모두 법과 금령을 밝혀 제 나라를 다스리지 못하고, 바깥 힘에 의지하다가 사직을 멸망시킨 자들이다.

💡 오늘의 시선: 조직의 생존은 외부의 도움이나 운에 달린 것이 아니라, 내부의 시스템(법)과 사람(민)을 제대로 관리하는 데 달려 있다. 외부 의존도가 높다는 것은 곧 내부 역량이 비어 있다는 신호일 뿐이다.

그러므로 신은 말한다. 다스리는 이치에 밝으면 나라가 작아도 부유해지고, 상벌을 신중하고 미덥게 하면 백성이 적어도 강해진다. 상벌에 법도가 없으면 나라가 크고도 군대가 약해지니, 이는 그 땅이 제 땅이 아니고 그 백성이 제 백성이 아니기 때문이다. 땅도 백성도 없으면 요·순 같은 성인도 왕 노릇을 할 수 없고, 하·은·주 삼대(三代)라도 강성할 수 없다. 그런데 임금은 분에 넘치게 상을 주고, 신하는 공도 없이 그것을 받는다. 법을 버리고 옛 선왕과 명군의 공적만을 늘어놓는 자에게 임금이 나라를 맡기는 까닭이다. 그러므로 신은 말한다. 이는 옛날의 공을 지금 사람에게 바라고, 옛날의 상으로 오늘의 사람에게 상을 주는 것이다. 임금이 이렇게 분에 넘치게 주면 신하는 요행을 바라고, 신하가 공 없이 받으면 공로가 존중되지 않는다. 공 없는 자가 상을 받으면 재정이 바닥나고 백성은 더 받기만을 바라게 되며, 재정이 바닥나고 백성이 바라기만 하면 백성은 힘을 다하지 않는다. 그러므로 상을 지나치게 쓰면 백성을 잃고, 형벌을 지나치게 쓰면 백성이 두려워하지 않는다. 상으로도 권면하지 못하고 형벌로도 금하지 못하면, 나라가 아무리 커도 반드시 위태롭다.

💡 오늘의 시선: 보상과 처벌의 기준이 모호하거나 공정하지 않으면 조직의 사기는 무너진다. 일관된 규칙이 없으면 자원이 아무리 풍부해도 결국 흔들린다.

그러므로 말한다. 얇은 지혜로는 일을 꾀하게 할 수 없고, 작은 충성으로는 법을 맡게 할 수 없다. 초나라 공왕(共王)이 진(晉)나라 여공(厲公)과 언릉(鄢陵)에서 싸웠을 때, 초나라 군대가 패하고 공왕은 부상을 입었다. 한창 싸우던 중 사마(司馬) 자반(子反)이 목이 말라 마실 것을 찾자, 그의 시종 곡양(穀陽)이 술잔을 받들어 올렸다. 자반이 "치위라, 이것은 술이 아니냐"라고 하자 곡양은 "아닙니다"라고 답했고, 자반은 받아 마셨다. 자반은 본래 술을 좋아하여 그 맛에 끌려 입에서 떼지 못하고 취해 잠들고 말았다. 공왕이 다시 싸우려고 일을 의논하고자 사람을 보내 자반을 불렀으나, 자반은 가슴앓이를 핑계로 사양했다. 공왕이 수레를 몰아 직접 살피러 군막(幄) 안에 들어갔다가 술 냄새를 맡고 돌아 나오며 말했다. "오늘 싸움에서 과인이 직접 부상을 입었다. 믿을 자는 사마뿐인데 사마마저 이러하니, 이는 초나라의 사직을 저버리고 내 백성을 돌보지 않는 것이다. 과인은 더불어 다시 싸울 수가 없다." 그러고는 군대를 거두어 물러나고, 자반을 베어 큰 본보기로 삼았다. 그러므로 말한다. 곡양이 술을 올린 것은 자반을 미워해서가 아니라 진심으로 충성하고 아낀 것이었지만, 결과적으로는 그를 죽음에 이르게 했을 뿐이다. 이는 작은 충성을 행하다가 큰 충성을 해친 것이다. 그래서 작은 충성은 큰 충성의 적이라 한다. 만약 작은 충성에게 법을 맡기면, 반드시 서로 아낀다는 이유로 죄를 용서하게 되니, 이는 아랫사람과는 편안할지 몰라도 백성을 다스리는 데에는 해가 된다.

💡 오늘의 시선: '배려'나 '친분'이 규정과 절차보다 앞설 때, 당장의 인간관계는 좋아질지 몰라도 시스템의 신뢰와 효율은 무너진다.

위나라가 「입벽(立辟)」, 곧 법의 제정을 밝히고 법령을 따르던 때에는, 공이 있는 자는 반드시 상을 받고 죄가 있는 자는 반드시 벌을 받아 천하를 강하게 바로잡고 사방 이웃에 위세를 떨쳤다. 그러나 법이 느슨해지고 함부로 상을 주게 되자 나라는 날로 깎여 갔다. 조나라가 「국률(國律)」을 밝히고 군법을 따르던 때에는 백성이 많고 군대가 강하여 제나라와 연나라 쪽으로 땅을 넓혔다. 그러나 「국률」이 느슨해지고 집행하는 힘이 약해지자 나라는 날로 깎여 갔다. 연나라가 법 받들기를 밝히고 관청의 판단을 신중히 하던 때에는 동쪽으로 제나라를 복속시키고 남쪽으로 중산(中山)의 땅을 모두 차지했다. 그러나 법 받드는 일이 사라지고 관청의 판단이 쓰이지 않으며, 측근들이 서로 다투고 정책 결정이 아랫사람들에게 휘둘리게 되자, 군대는 약해지고 땅은 깎여 나라가 이웃 적국에 휘둘리게 되었다. 그러므로 말한다. 법을 밝히는 나라는 강해지고 법을 소홀히 하는 나라는 약해진다. 강약의 갈림이 이토록 분명한데도 세상의 임금들이 법을 행하지 않으니, 나라가 망하는 것이 마땅하다. 속담에 "집에 일정한 생업이 있으면 굶주려도 죽지 않고, 나라에 일정한 법이 있으면 위태로워도 망하지 않는다"라고 했다. 일정한 법을 버리고 사사로운 뜻을 따르면 신하들은 잔재주로 겉을 꾸미고, 신하들이 잔재주로 겉을 꾸미면 법과 금령이 서지 못한다. 이는 제멋대로의 억측이 횡행하고 나라를 다스리는 도가 폐기되는 것이다. 나라를 다스리는 도란 법을 해치는 것을 없애는 것이니, 그리하면 잔재주에 현혹되지 않고 헛된 명성에 휘둘리지 않는다.



오늘의 시선: 리더십의 핵심은 개인의 재주나 인맥이 아니라 일관된 규칙에 있다. 규칙이 흔들리면 사람들은 실력보다 '보여주기'와 '추측'에 힘을 쏟게 되고, 생산성은 급락한다.

옛날 순임금은 관리를 시켜 큰 홍수를 다스리게 했는데, 명령보다 앞서 제멋대로 공을 세우자 순임금은 그를 죽였다. 우임금은 회계산(會稽山)에서 제후들을 모았는데, 방풍(防風)의 임금이 늦게 이르자 그를 베었다. 이로써 보면, 명령보다 앞선 자도 죽이고 명령보다 늦은 자도 베었으니, 옛사람들은 명령을 따르는 것을 무엇보다 귀히 여겼다. 거울이 맑고 흔들리지 않아야 아름다움과 추함이 그에 따라 견주어지고, 저울이 바르고 흔들리지 않아야 가벼움과 무거움이 그에 따라 달린다. 거울을 흔들면 밝게 비출 수 없고 저울을 흔들면 바르게 달 수 없으니, 법이 바로 이와 같다. 그러므로 선왕은 도(道)를 변치 않는 기준으로 삼고 법을 근본으로 삼았다. 근본이 다스려지면 이름이 높아지고, 근본이 어지러우면 이름이 끊어진다. 무릇 지혜가 밝고 두루 통한다 해도, 근거가 있을 때만 행하고 근거가 없으면 멈춘다. 지혜란 한쪽 길에 치우치기 쉬워 남에게 그대로 전할 수 없으나, 도와 법은 만전(萬全)하고 지혜는 실수가 많다. 저울을 매달아 평평함을 알고 그림쇠(원을 그리는 컴퍼스)를 대어 둥글을 아는 것이 만전의 도이다. 명군은 백성으로 하여금 도에 맞추어 행하게 하므로 힘들이지 않고도 공을 이룬다. 그림쇠를 버리고 잔재주를 믿으며 법을 버리고 사사로운 지혜를 믿는 것은 미혹과 혼란으로 가는 길이다. 어지러운 임금은 백성으로 하여금 잔재주로 걸을 꾸미게 하고 도의 이치를 알지 못하게 하므로, 애만 쓰고 공이 없다. 법과 금령을 버리고 청탁(請謁)을 들어주면, 신하들은

위로는 임금에게 벼슬을 팔고 아래로는 백성에게서 상을 챙기니, 이익은 사사로운 가문에 모이고 위세는 신하들에게 돌아간다. 그리하여 백성은 임금을 위해 힘을 다할 마음을 잃고 윗사람과 결탁하는 데만 애쓰게 된다.

💡 오늘의 시선: 공정성은 시스템의 기본 장치다. 법과 기준 대신 인맥과 청탁이 통하는 조직에서는 사기가 떨어지고, '무엇을 할 수 있느냐'보다 '누구를 아느냐'가 성패를 가르는 문화가 자리 잡는다.

백성이 윗사람과 사귀기를 좋아하면 재물이 위로 흘러가고 말재주만 부리는 자가 쓰인다. 이렇게 되면 공을 세우는 자는 더욱 줄어든다. 간사한 신하가 점점 나아가고 유능한 신하는 물러나면, 임금은 미혹되어 어디로 나아갈지 모르고 백성은 모여 웅성거리되 어디로 향할지 갈피를 잡지 못한다. 이는 법과 금령을 폐기하고 공로를 뒤로 미루며 명성만 높이고 청탁을 들어준 데서 오는 잘못이다. 무릇 법을 무너뜨리는 자는 반드시 거짓을 꾸미고 핑계를 만들어 임금과 친해지려 하고, 또 세상에 드문 진귀한 이야기를 늘어놓기를 좋아한다. 이것이 포악하고 어리석은 임금이 미혹되는 까닭이요, 어진 신하가 침해당하는 까닭이다.

💡 오늘의 시선: 사적 유대가 강해질수록 공정한 평가는 무너지고, 실력보다 말솜씨와 친분이 앞서는 문화가 굳는다. 리더는 이런 '사적 네트워크'가 조직의 효율을 갉아먹지 않도록 단호히 끊어야 한다.

신하가 이윤(伊尹)과 관중(管仲)의 공적을 칭송하는 것은, 법을 저버리고 사사로운 지혜를 부리는 데 구실로 삼으려는 것이다. 또 비간(比干)과 오자서(子胥)가 충성하다가 죽임을 당했다고 내세우는 것은, 거세게 간언하는 자신을 정당화하려는 핑계다. 위로는 이윤·관중 같은 현명함을 일컬고 아래로는 결·주 같은 포악함을 들먹이지만, 이런 것들은 지금 일에 같은 부류로 끌어다 댈 수 없으니, 이런 짓은 금해야 한다. 임금의 법을 세운 것은 옳다고 여겨서인데, 지금 신하들이 저마다 사사로운 지혜를 내세워 법을 그르다 하니, 이는 샅됨으로 지혜를 부려 법을 넘어 사사로운 지혜를 세우는 것이다. 이런 짓을 금하는 것이 임금의 도리이다.

 오늘의 시선: 개인의 뛰어난 재능이나 주관의 조직의 규칙을 무력화하는 도구가 되어서는 안 된다. 리더는 사적 판단이 공적 규칙을 대체하지 못하도록 명확한 경계를 그어야 한다.

명군의 도리는 반드시 공과 사의 구분을 밝히고 법제를 분명히 하며 사사로운 은혜를 없애는 데 있다. 명령이 반드시 행해지고 금령이 반드시 지켜지게 하는 것이 임금의 공의(公義, 공적인 도리)이다. 반대로 제 사사로움을 기어이 행하고 벗에게만 신의를 지켜, 상을 준다고 권면되지도 않고 벌을 준다고 저지되지도 않는 것이 신하의 사의(私義, 사사로운 도리)이다. 사의가 행해지면 어지러워지고 공의가 행해지면 다스려지니, 공과 사에는 구분이 있어야 한다.

💡 오늘의 시선: '공적'과 '사적'의 경계가 흐려지면 무능이 양산된다.
리더는 조직의 목표(공의)를 위해 규칙을 엄격히 적용하고, 개인적 친분(사의)이 업무 판단에 끼어들지 못하게 해야 한다.

신하에게는 사심도 있고 공의도 있다. 몸을 닦아 깨끗이 하고 공정하고 바르게 행하며, 벼슬자리에 있으면서 사사로움이 없는 것이 신하의 공의이다. 반대로 행실을 더럽히고 욕심을 좇으며 제 한 몸 편하고 제 집안만 이롭게 하는 것이 신하의 사심이다. 위에 명군이 있으면 신하는 사심을 버리고 공의를 행하며, 위에 어지러운 임금이면 신하는 공의를 버리고 사심을 행한다. 그러므로 임금과 신하는 마음이 서로 다르다. 임금은 계산으로 신하를 거느리고 신하는 계산으로 임금을 섬기니, 임금과 신하의 사림은 계산에 기댄 것이다.

💡 오늘의 시선: 관계의 이해타산적 본질을 인정하는 것이 오히려 현실적인 리더십이다. 상하 관계는 감정이나 도덕만으로 유지되지 않는다. 이를 받아들여야 명확한 보상과 징벌로 조직을 움직일 수 있다.

제 몸을 해치면서 나라를 이롭게 하는 일을 신하는 하지 않고, 나라를 해치면서 신하를 이롭게 하는 일을 임금은 하지 않는다. 신하의 본심은 제 몸을 해치는 데 이로움이 없다는 것이요, 임금의 본심은 나라를 해치는 자와는 가까이할 까닭이 없다는 것이다. 임금과 신하란 계산으로 맺어진 사이이다. 그럼에도 어려움에 임해 기꺼이 죽고 지혜와 힘을 다하기까지 하는 것은, 모두 법이 그렇게 만들기 때문이다. 그러므로 선왕은 상을 밝혀 권면하고 형벌을 엄히 하여 위엄을 세웠다.

💡 오늘의 시선: 사기 진작과 질서 유지는 명확한 보상·제재 체계에 달려 있다. 모호한 도덕적 설득보다 '공로에는 보상, 잘못에는 처벌'이 분명해야 구성원이 자기 행동을 예측하고 목표에 집중한다.

상과 벌이 분명하면 백성은 죽을힘을 다하고, 백성이 죽을힘을 다하면 군대가 강해지고 임금이 존귀해진다. 상과 벌이 분명하지 않으면 백성은 공도 없이 얻기를 바라고 죄를 짓고도 요행으로 벗어나려 하니, 군대가 약해지고 임금이 비천해진다. 그러므로 선왕과 어진 보좌들은 힘과 지혜를 다했다. 그래서 말한다. 공과 사는 밝히지 않으면 안 되고, 법과 금령은 신중히 살피지 않으면 안 된다고. 옛 선왕들은 이를 잘 알고 있었다.

💡 오늘의 시선: 성과와 책임이 분명하지 않은 조직에는 무능과 특권이 자란다. 리더는 노력과 결과를 공정하게 평가하고 그에 맞는 결과를 부여함으로써 조직의 경쟁력과 존엄을 지킨다.

세의 說疑

겉으론 충신 같으나 실은 나라를 좀먹는 인물을 가려내는 법.

통치에서 가장 중요한 것은 단순히 상벌이 들어맞는 데 있지 않다. 공이 없는 자에게 상을 주고 무고한 백성을 벌하는 것은 현명한 통치가 아니다. 그러나 공이 있는 자에게 상을 주고 죄가 있는 자에게 벌을 주어 그 대상을 놓치지 않는다고 해도, 그것은 사람에게 그저 맞게 대응하는 일일 뿐 공을 낳고 잘못을 멈추게 하는 힘은 아니다. 그러므로 악행을 금하는 법은 그 마음을 막는 것이 으뜸이고, 다음이 그 말을 막는 것이며, 그다음이 그 행동을 막는 것이다.

💡 오늘의 시선: 행동을 단속하는 것은 가장 늦은 대응이다. 부조리는 행동으로 드러나기 전에 마음과 말의 단계에서 막아야 근본이 잡힌다.

세상 사람들은 모두 "임금을 높이고 나라를 안정시키는 자는 반드시 인의와 지능으로 한다"고 말하지만, 임금을 낮추고 나라를 위태롭게

하는 자 역시 반드시 인의와 지능을 이용한다는 사실은 알지 못한다. 그러므로 통치를 아는 임금은 인의와 지능을 멀리하고 법으로 사람들을 복종시킨다. 그리하여 명예는 널리 퍼지고 위엄은 세워지며, 백성은 다스려지고 나라는 안정된다. 이는 백성을 다루는 법을 알기 때문이다.

💡 오늘의 시선: 도덕적 명분과 뛰어난 머리는 충신의 무기이자 간신의 무기이기도 하다. 같은 도구를 양쪽이 쥐고 있으니, 사람을 가르는 기준은 명분이 아니라 일관된 규칙이어야 한다.

술(術, 군주가 신하를 통제하는 통치 기술)은 군주가 쥐는 것이고, 법은 관료가 본받는 것이다. 그러니 낭중(궁궐의 근위 병사나 측근)들이 궁문 밖에서 날마다 군주의 도를 듣고, 나라 안에서 날마다 법을 보게 하는 일은 결코 어려운 일이 아니다.

💡 오늘의 시선: 리더의 원칙과 조직의 규범은 한 번의 선언이 아니라 일상의 공간과 시간에 반복해 노출될 때 비로소 몸에 밴다.

옛날 유호씨(有扈氏)에게는 실도(失度)가 있었고, 환두씨(獯兜氏)에게는 고남(孤男)이 있었으며, 삼묘(三苗)에게는 성구(成駒)가, 하나라 곽(桀)에게는 후치(侯侈)가, 은나라 주(紂)에게는 송후호(崇侯虎)가, 진(晉)에게는 우시(優施)가 있었다. 이 여섯 사람은 나라를 망친 실패자들이다. 그들은 옳은 것을 그르다 하고 그른 것을 옳다 하며, 속은 음험하여 해를 끼치면서도 겉으로는 사소한 예의를 갖추어 자신의 선함을 내세웠다. 옛일을 끌어다 칭송하여 좋은 일을 가로막았고, 군주의

비위를 잘 맞추어 은밀한 음모를 쌓았으며, 군주가 좋아하는 것으로 그를 흔들어 어지럽혔다. 이들이 바로 궁중 측근들의 전형이다.

💡 오늘의 시선: 가장 위험한 측근은 무례한 자가 아니라, 예의 바르고 성실해 보이면서 속으로 판단을 흐리는 자다. 말투와 태도가 아니라 행동이 남긴 결과로 사람을 보아야 한다.

옛 임금들 중에는 신하를 얻어 몸이 안전하고 나라가 보존된 경우도 있고, 신하를 얻어 몸이 위태로워지고 나라가 망한 경우도 있다. 신하를 얻었다는 말은 같지만 그 이로움과 해로움은 천배 만배로 갈린다. 그러므로 군주는 측근을 신중히 고르지 않을 수 없다. 군주가 신하의 말을 분명히 꿰뚫어 본다면, 어진 자와 못난 자를 흑백처럼 가려낼 수 있다.

💡 오늘의 시선: 같은 '인재 영입'도 결과는 정반대로 갈린다. 평판과 추천에 기대지 말고 그 사람의 의도와 본질을 읽어내는 안목이 인사의 핵심이다.

허유(許由), 속아(續牙), 진 백양(晉伯陽), 진 전힐(秦顛頤), 위 교여(衛僑如), 호불계(狐不稽), 중명(重明), 동불식(董不識), 변수(卞隨), 무광(務光), 백이(伯夷), 숙제(叔齊) 이 열두 사람은 위로 이익을 보아도 기뻐하지 않고 아래로 환난을 만나도 두려워하지 않았다. 천하를 주어도 받지 않았으며, 욕된 이름이 따를 일이면 곡식을 먹는 이익조차 달가워하지 않았다. 이익을 보아도 기뻐하지 않으니 임금이 후하게 상을 주어도 권할 수 없고, 환난을 만나도 두려워하지 않으니 임금이 엄

한 형벌을 내려도 위협할 수 없다. 이런 자들을 일러 명령이 통하지 않는 백성이라 한다.

💡 오늘의 시선: 보상으로도 처벌로도 움직이지 않는 사람은 통제 대상이 되지 못한다. 그들의 동력은 외부의 유인이 아니라 내면의 신념에 있기 때문이다.

이 열두 사람은 동굴에 숨어 죽거나, 초목 사이에서 말라 죽거나, 산 골짜기에서 굶어 죽거나, 물에 빠져 죽었다. 이런 사람이 있다 한들 옛 성왕들도 신하로 삼지 못했으니, 지금 세상에서 그들을 어디에 쓰겠는가?

💡 오늘의 시선: 조직의 목표와 끝내 갈도는 고결함은 존경의 대상일 수는 있어도 함께 일할 동료는 되지 못한다. 공유된 목표가 없는 이상은 다룰 수 없는 변수일 뿐이다.

관룡봉(關龍逢), 왕자 비간(王子比干), 수 계량(隨季梁), 진 설야(陳泄冶), 초 신서(楚申胥), 오 자서(吳子胥) 이 여섯 사람은 모두 격렬하게 다투며 강하게 간언하여 군주를 이기려 했다. 그 말이 받아들여지고 일이 행해지면 군주와 신하가 마치 스승과 제자 같았으나, 한 마디라도 듣지 않고 한 가지 일이라도 행하지 않으면 말로 군주를 능멸하고 제 몸을 던져 맞섰다. 몸이 죽고 가문이 무너지며 목이 잘려 몸과 떨어지고 사지가 찢기는 것도 두려워하지 않았다.

💡 오늘의 시선: 원칙에 선 정직한 비판은 조직에 꼭 필요하다. 그러나 그 방식이 군주의 권위를 무시하고 정면충돌로만 치달으면, 옳은 말도 조직을 깨뜨리는 힘이 된다.

이런 신하는 옛 성왕들도 견디지 못했으니, 지금 세상에서 그들을 어떻게 부리겠는가?

💡 오늘의 시선: 비판의 목적이 문제 해결에서 도덕적 우월감의 과시로 옮겨가는 순간, 그것은 독이 된다. 건설적 비판과 파괴적 반항은 구분해야 한다.

제나라 전항(齊田恒), 송나라 자한(宋子罕), 노나라 계손의여(魯季孫意如), 진 교여(晉僑如), 위 자남경(衛子南勁), 정 태재 흔(鄭太宰欣), 초 백공(楚白公), 주 단도(周單荼), 연 자지(燕子之) 이 아홉 사람은 신하로서 모두 봉당을 지어 군주를 섬겼다. 바른 길을 숨기고 사사로운 이익을 좇았으며, 위로는 군주를 협박하고 아래로는 정치를 어지럽혔다. 밖의 세력을 끌어들이어 안을 흔들고, 아랫사람과 결탁하여윗 사람을 도모하기를 서슴지 않았다.

💡 오늘의 시선: 파벌과 결탁은 리더십을 위협하는 가장 큰 내부 요인이다. 공적 업무가 사적 관계에 얽매이는 순간 조직의 기능은 마비된다.

이런 신하는 오직 성왕과 지혜로운 군주만이 막을 수 있다. 어둡고 어지러운 군주가 그들을 알아볼 수 있겠는가?



오늘의 시선: 썩은 문화를 바로잡을 권한과 안목이 없는 리더는 결국 부하의 음모에 휘둘린다. 리더의 식견이 조직의 건강을 좌우한다.

후직(后稷), 고요(皋陶), 이윤(伊尹), 주공 단(周公旦), 태공망(太公望), 관중(管仲), 습봉(隰朋), 백리해(百里奚), 건숙(蹇叔), 구범(舅犯), 조쇠(趙衰), 범려(范蠡), 대부 종(大夫種), 봉동(逢同), 화등(華登) 이 열다섯 사람은 신하가 되어 모두 새벽에 일어나 밤늦게 잠들고, 몸을 낮추고 자신을 천하게 여기며, 마음을 다잡고 뜻을 맑게 했다. 형벌과 법도를 밝히고 관직의 일을 다스려 군주를 섬겼으며, 좋은 말을 올리고 도리와 법을 통하게 하면서도 제 선함을 자랑하지 않았고, 공을 세우고 일을 이루고도 제 노고를 내세우지 않았다. 가문을 무너뜨려서라도 나라를 이롭게 하고 목숨을 바쳐서라도 군주를 안정시키기를 마다하지 않았으며, 군주를 높은 하늘과 태산처럼 받들고 자신은 깊은 골짜기와 낮은 도랑처럼 낮추었다. 군주에게 나라 안의 밝은 명예가 돌아간다면, 자신은 골짜기와 도랑 같은 낮은 자리도 기꺼이 받았다. 이런 신하가 있다면 어둡고 어지러운 군주 아래에서도 공을 이룰 수 있거늘, 하물며 밝은 군주 아래에서랴. 이들을 일러 패왕을 보좌하는 신하라 한다.



오늘의 시선: 진정한 보좌란 자기 과시와 안일을 버리고 공을 조직에 돌리는 겸손과 헌신에서 나온다. 자신을 낮출 줄 아는 인재가 결국 조직을 높인다.

주 활지(周滑之), 정 왕손신(鄭王孫申), 진 공손녕(陳公孫寧), 의행보(儀行父), 형(荊)의 우윤 신해(芋尹申亥), 수 소사(隨少師), 월 종간(越種干), 오 왕손액(吳王孫頡), 진 양성설(晉陽成泄), 제 수조(齊豎刁), 역아(易牙) 이 열두 사람은 신하가 되어 모두 작은 이익을 좇아 법과 의리를 잊었다. 나아가서는 어질고 선한 이를 가려 군주의 눈을 어둡게 했고, 물러나서는 백관을 어지럽혀 화를 일으켰다. 모두 군주를 거들여 그 욕망을 채워 주었고, 왕에게 한 번 환심을 사기 위해서라면 나라를 깨뜨리고 백성을 죽이는 일도 서슴지 않았다. 이런 신하가 있다면 성왕 아래에서도 나라를 빼앗길까 두려운데, 하물며 어둡고 어지러운 군주라면 어찌 잃지 않겠는가. 이런 신하를 둔 자들은 모두 몸이 죽고 나라가 망하여 천하의 웃음거리가 되었다. 그리하여 주 위공(周威公)은 죽고 나라가 둘로 갈라졌으며, 정 자양(鄭子陽)은 죽고 나라가 셋으로 갈라졌고, 진 영공(陳靈公)은 하징서(夏徵舒)의 손에 죽었으며, 초 영왕(荊靈王)은 건계(乾谿)에서 죽었고, 수나라는 초나라에 망했으며, 오나라는 월나라에 병합되었고, 지백(知伯)은 진양성 아래에서 멸망했으며, 제 환공(桓公)은 죽은 지 이레가 되도록 시신이 거두어지지 못했다. 그러므로 이르기를, 아첨하는 신하는 성왕만이 알아보지만 어지러운 군주는 가까이 두니, 끝내 몸이 죽고 나라가 망한다고 했다.



오늘의 시선: 조직의 이익보다 리더의 사사로운 욕망을 채우는 자는 조직을 안에서부터 부식시킨다. 리더에게는 눈앞의 호감이 아니라 장기적 건강을 지키는 엄격한 기준이 필요하다.

성왕과 밝은 군주는 그렇지 않다. 안으로는 친족이라 해서 피하지 않고, 밖으로는 원수라 해서 피하지 않고 천거한다. 옳음이 거기 있으면 그에 따라 등용하고, 그름이 거기 있으면 그에 따라 벌한다. 그리하여 어진 이는 점점 나아오고 간사한 이는 함께 물러나니, 한 번의 천거로 제후를 복종시킬 수 있었다. 기록에 이르기를, 요(堯)에게는 단주(丹朱)가 있었고, 순(舜)에게는 상균(商均)이 있었으며, 계(啓)에게는 오관(五觀)이 있었고, 상(商)에게는 태갑(太甲)이 있었으며, 무왕(武王)에게는 관숙과 채숙이 있었다 한다. 이 다섯 왕이 베풀어 낸 자들은 모두 아버지와 형제, 자식의 친족이었다. 그런데도 그 몸을 죽이고 가문을 무너뜨린 까닭은 무엇인가? 그들이 나라를 해치고 백성을 상하게 하며 법도를 무너뜨렸기 때문이다. 그들이 천거한 이들을 살펴보면, 산림과 못가, 바위 동굴 사이에 있던 자도 있고, 옥에 갇혀 사슬과 포승에 묶여 있던 자도 있으며, 고기를 다루고 소를 먹이는 일을 하던 자도 있었다. 그러나 밝은 군주는 그 천함을 부끄러워하지 않았다. 그들이 법을 밝히고 나라를 이롭게 하며 백성을 이롭게 할 수 있는 자였기에 그에 따라 등용했고, 그리하여 몸은 편안하고 이름은 존귀해졌다.

💡 오늘의 시선: 인사는 혈연·인맥이나 과거의 흠결에 매여서는 안 된다. 오직 현재의 능력과 조직에 대한 기여로 판단할 때 참된 인재가 등용되고 조직의 권위가 선다.

어지러운 군주는 그렇지 않다. 신하의 뜻과 행실을 알지 못한 채 나라를 맡기니, 작제는 명성이 떨어지고 땅이 깎이며 크게는 나라가 망하고 몸이 죽는다. 이는 신하를 쓰는 일에 밝지 못하기 때문이다. 신하를 헤아릴 기준이 없으니 반드시 못사람의 입으로 판단한다. 여럿이 칭찬

하면 그에 따라 기뻐하고, 여럿이 비난하면 그에 따라 미워한다. 그러므로 신하 되려는 자는 가산을 털고 재물을 쏟아, 안으로는 당파를 짜고 밖으로는 거리와 일족을 끌어모아 명성을 쌓으며, 은밀히 약속을 맺어 서로 결속하고 거짓 작록을 나누어 서로 부추긴다. 이르기를 "나와 함께하는 자는 이롭게 하고, 함께하지 않는 자는 해롭게 하리라" 한다. 사람들은 그 이익을 탐하면서도 그 위세에 놀려, "저 사람이 기뻐하면 나를 이롭게 하고, 미워하고 노하면 나를 해칠 것이다"라고 여긴다. 그리하여 사람들이 그에게 몰려들어 명성이 나라 안에 가득 차고 군주에게까지 알려진다. 군주는 그 실상을 가려내지 못하고 마침내 그를 어진 자로 여긴다.

 **오늘의 시선:** 여론과 평판에 휘둘리는 리더십은 조작된 명성에 취약하다. 객관적 성과와 명확한 기준 없이 사람들의 목소리만으로 인사를 정하면, 조직은 아침과 공작의 온상이 된다.

또 그들은 속임수에 능한 자를 내세워, 겉으로는 제후국의 총애받는 사신인 척하게 한다. 수레와 말을 빌려주고 신표가 되는 부절을 쥐여주며, 그럴듯한 말로 단속하고 비단과 재물로 뒷받침하여, 제후로 하여금 그 군주를 그릇되게 설득하게 한다. 사사로운 속셈을 품으면서도 공적인 논의인 척하는 것이다. 사신으로 내세워진 자는 다른 나라의 군주이고, 함께 입을 맞추는 자는 군주의 측근들이다. 군주는 그 말에 솔깃하고 그 말솜씨에 탄복하여, 이런 자야말로 천하의 어진 선비라 여긴다. 안팎의 측근들이 풍기는 분위기와 하는 말이 한결같이 들어맞기 때문이다.

💡 오늘의 시선: '외부 전문가'나 '유능한 영입 인사'를 무비판적으로 신뢰할 때, 그 주장이 조직의 핵심 가치·규율과 충돌하지 않는지, 특정 파벌의 도구가 되고 있지 않은지 면밀히 따져야 한다.

크게는 몸을 낮추고 높은 자리를 내주어 그들을 떠받들고, 작게는 높은 작위와 두터운 녹봉으로 그들을 살찌운다. 이리하여 간악한 자의 작록은 두터워지고 그 무리는 더욱 커진다. 게다가 그가 간사한 뜻을 품으면, 간신들은 거꾸로 된 논리로 그를 부추긴다. "옛날 성군 명왕이라 일컬어진 자들은 나이와 혈통의 차례로 자리를 이은 것이 아니다. 당파를 짜고 거리의 무리를 모아 윗사람을 협박하고 군주를 시해하여 제 이익을 챙긴 자들이다."

💡 오늘의 시선: 기성 권력의 정당성이 사실은 폭력과 찬탈의 결과였다고 비트는 역사 해석은, 권력 탈취를 정당화하는 도구로 흔히 쓰인다. 리더는 이런 논리에 흔들리지 말고 절차적 정당성과 법치를 앞세워야 한다.

군주가 "그대가 그것을 어찌 아는가?"라고 묻자 그들은 답한다. "순(舜)이 요(堯)를 펍박했고, 우(禹)가 순을 펍박했으며, 탕(湯)이 걸(桀)을 내쫓고, 무왕(武王)이 주(紂)를 쳤다. 이 네 왕은 모두 신하로서 군주를 시해한 자들인데도 천하가 그들을 기렸다. 네 왕의 실정을 살피면 탐욕에서 비롯되었고, 그 행동을 헤아리면 폭력의 군대였다. 그러나 네 왕은 스스로 세력을 넓혔는데도 천하는 위대하다 칭했고, 스스로 이름을 드러냈는데도 천하는 밝다 칭했다. 그 위세가 천하를 다스릴 만하고 그 이익이 세상을 덮을 만했기에 천하가 그들을 따른 것이다."

💡 오늘의 시선: '성공한 자만이 옳다'는 결과론은 위험하다. 리더십의 본질은 과정의 정당성과 공공성에 있다. 성공했더라도 그 과정이 법과 도덕을 짓밟았다면, 조직과 사회에 치명적인 선례를 남긴다.

또 그들은 말한다. "근래에 들은 바로는, 전성자(田成子)가 제를 빼앗고, 사성(司城) 자한(子罕)이 송을 빼앗았으며, 태재 흔(欣)이 정을 빼앗고, 단씨(單氏)가 주를 빼앗았으며, 이아(易牙)가 위를 빼앗았다. 한·위·조 세 집안은 진을 나누어 가졌다. 이 여덟 사람은 모두 신하로서 군주를 시해하고 나라를 빼앗은 자들이다." 간신들은 이 말을 듣고 귀를 쫑긋 세우며 옳다고 여긴다. 그리하여 안으로 당파를 짜고 밖으로 거리의 무리를 풀어, 때를 엿보아 일을 일으키면 단번에 나라를 빼앗을 수 있다고 본다.

💡 오늘의 시선: 내부 결속과 외부 연대로 기성 권력을 무너뜨리는 것은 내부 쿠데타나 적대적 인수의 고전적 수법이다. 리더는 내부의 불만과 외부의 압력이 결합되는 지점을 미리 읽고 차단해야 한다.

안으로 당파를 지어 군주를 협박하고 시해하며, 밖으로 제후의 힘을 빌려 나라를 뒤바꾸고, 바른 도리를 숨기고 사사로운 편당을 고수하며, 위로는 군주를 가로막고 아래로는 통치를 어지럽히는 자들은 이루 헤아릴 수 없다. 이는 무엇 때문인가? 신하를 가려 쓰는 일에 밝지 못하기 때문이다. 기록에 이르기를 "주 선왕(周宣王) 이후로 망한 나라가 수십이며, 그 신하가 군주를 시해하고 나라를 빼앗은 경우가 많았다"고 했다. 그렇다면 난이 안에서 일어난 것과 밖에서 일어난 것이 반반인 셈이다. 백성의 힘을 다 짜내다가 나라를 깨뜨리고 제 몸을 망치

는 군주라면 그래도 나은 축에 든다. 정작 가장 큰 병폐는, 자리가 통째로 뒤바뀌어 무리와 나라가 고스란히 남의 손에 넘어가는 것이다.

💡 오늘의 시선: 조직의 붕괴는 대개 내부의 부패와 인사 실패에서 시작된다. 외부의 위협보다 내부의 신뢰 상실이 더 치명적이며, 권력이 통째로 넘어가는 경우가 가장 위험하다. 인재를 가려 쓰는 시스템에 사활을 걸어야 한다.

군주가 신하의 말을 참으로 꿰뚫어 본다면, 사냥과 말달리기에 빠지고 종을 치며 무희를 즐긴다 해도 나라는 그래도 보존된다. 그러나 신하의 말을 알아보지 못한다면, 검소하고 부지런하며 배움을 입고 거친 음식을 먹는다 해도 나라는 절로 망한다.

💡 오늘의 시선: 리더의 사생활이나 취미는 결정적이지 않다. 정작 중요한 것은 조언과 정보를 어떻게 가려내고, 신하의 의도와 현실을 얼마나 정확히 읽느냐다. 판단력이 사치나 검소함보다 훨씬 무겁다.

조나라의 선군 경후(敬侯)는 덕행을 닦지 않고 방종을 좋아하여, 몸이 편한 대로 귀와 눈이 즐거운 대로 따랐다. 겨울에는 사냥을 하고 여름에는 뱃놀이로 방탕했으며, 밤새 술자리를 이어 며칠씩 술잔을 놓지 않았다. 술을 못 마시는 자에게는 대롱으로 입에 부어 넣었고, 나아오고 물러남이 단정치 못하거나 응대가 공손치 못한 자는 그 앞에서 베었다.

💡 오늘의 시선: 리더의 자제력 부족은 조직 문화를 무너뜨릴 위험을 안고 있다. 그런데도 경후가 나라를 지켰다는 사실은, 개인의 덕목보다 시스템과 인사 관리가 더 결정적일 수 있음을 보여준다.

거처와 음식이 이처럼 절제 없고 형벌과 살육이 이처럼 무도했는데도, 경후는 수십 년간 나라를 다스려 군대는 적국에 꺾이지 않았고 땅은 이웃에게 깎이지 않았으며, 안으로는 신하와 백관의 혼란이 없었고 밖으로는 제후와 이웃 나라의 환난이 없었다. 이는 그가 신하를 부리는 법에 밝았기 때문이다.

💡 오늘의 시선: 리더의 개인적 결함이 운영으로 번지지 않게 막아주는 것은, 탄탄한 중간 관리층과 명확한 업무 체계다. 그런 방어 장치가 갖춰졌을 때에만 리더의 약점이 조직의 약점으로 이어지지 않는다.

연나라 자괘(子嚙)는 소공 석(邵公奭)의 후예로, 땅은 사방 수천 리에 창을 든 군사가 수십만이었다. 그는 자녀의 즐거움을 누리지 않았고 종과 경쇠의 음악을 듣지 않았으며, 안으로는 연못과 누대를 짓지 않았고 밖으로는 사냥을 하지 않았다. 또 몸소 쟁기를 들고 밭을 갈며 농사를 지었다. 자괘가 제 몸을 괴롭혀 백성을 걱정했던 것이 이토록 심했으니, 옛 성왕 명군이라 일컬어진 이들도 몸을 수고롭게 하고 세상을 걱정한 것이 이보다 더하지는 않았다.

💡 오늘의 시선: 리더의 지나친 자기희생과 솔선은 오히려 역효과를 낼 수 있다. 구성원이 압도되거나 의도를 오해해 권력의 공백이 생

길 수 있다. 리더의 본분은 모범을 보이는 일보다 시스템을 바르게 운영하는 데 있다.

그런데도 자궤는 몸이 죽고 나라가 망했으며, 자지(子之)에게 자리를 빼앗겨 천하의 웃음거리가 되었다. 이는 무슨 까닭인가?

신하를 부리는 법에 밝지 못했기 때문이다. 그러므로 신하에게는 다섯 가지 간악함이 있는데도 군주가 알아채지 못한다고 한다. 신하가 저지르는 다섯 가지 간악함은 이러하다. 첫째, 재물을 펄펄 써 뇌물을 뿌려 명성을 사는 자. 둘째, 상과 하사를 남발하여 인심을 제 쪽으로 옮기는 자. 셋째, 당파를 짜고 지모를 빌리며 선비를 떠받들어 제멋대로 위세를 부리는 자. 넷째, 죄를 면해 주고 옥사를 풀어 주어 제 위세를 세우는 자. 다섯째, 아랫사람에게 영합해 옹고 그름을 뒤집고, 괴이한 말과 기이한 복장, 현란한 칭호로 백성의 눈과 귀를 흐리는 자다.

 **오늘의 시선:** 조직 안에서 성과보다 관계와 이미지 관리에 매달리는 행위는 권력을 잠식하는 출발점임을 경계해야 한다.

이 다섯 가지는 밝은 군주가 의심하고 성스러운 군주가 금하는 것이다. 이 다섯을 없애면, 거짓되고 교활한 자가 감히 군주 앞에 나서서 떠들지 못하고, 말만 많고 실천은 적으며 법에 맞지 않는 자가 감히 사실을 꾸며 설득하지 못한다. 그 결과 신하들은 머물 때는 몸을 닦고 움직일 때는 힘을 다하며, 윗사람의 명령 없이는 함부로 거친 말을 하거나 일을 꾸미지 않는다. 이것이 성왕이 신하를 다스리는 방법이다.

💡 오늘의 시선: 리더는 구성원의 사적 행보나 자기 과시에 일일이 간섭하기보다, 간악한 동기 자체가 통하지 않는 시스템과 규범을 세워야 한다.

성스럽고 밝은 군주는 의심스러운 상황을 일부러 만들어 신하를 떠보지 않는다. 의심스러운 상황을 보고도 흔들리지 않을 사람은 세상에 드물기 때문이다. 그러므로 정실 자식에 견줄 만한 서자, 정치에 견줄 만한 첩, 재상에 견줄 만한 신하, 군주에 견줄 만한 총애를 받는 신하 이 네 가지가 나라를 위태롭게 한다고 한다.

💡 오늘의 시선: 권력 구조에서 서열과 역할의 경계가 무너지면 조직은 혼란에 빠진다. 리더는 핵심 권한과 지위의 단일성을 지켜야 한다.

다시 말하면, 안의 총애받는 첩이 정치와 맞먹고, 밖의 총애받는 신하가 정치를 둘로 가르며, 서자가 정실 자식과 맞서고, 대신이 군주와 맞먹는 것은 곧 혼란으로 가는 길이다. 『주기(周記)』에 이르기를 "첩을 높이고 정치를 낮추지 말며, 서자를 높이고 정실 자식을 낮추지 말며, 총애받는 신하를 상경(上卿)과 맞먹게 하지 말며, 대신을 높여 군주와 맞먹게 하지 말라"고 했다. 이 네 가지 맞섬(군주의 지위를 넘보는 대등한 자리)이 깨지면 위에는 탄 뜻이 없고 아래에는 탄 마음이 없으나, 이 네 가지 맞섬이 깨지지 않으면 제 몸이 죽고 나라가 망하기에 이른다.

💡 오늘의 시선: 조직의 안정은 명확한 의사결정 구조와 책임 소재의 단일화에 달려 있다. 권한의 중복과 지위의 모호함은 조직을 무너뜨리는 지름길이다.

오두 五蠹

시대가 바뀌면 다스림도 바뀌어야 한다. 학자·유세가·협객·측근·상공인 등 시대에 맞지 않는 다섯 부류가 나라를 좀먹는다고 본, 한비자 개혁론의 대표작.

송나라에 밭을 가는 농부가 있었는데, 밭 가운데 그루터기가 있었다. 토끼가 달리다 그루터기에 부딪혀 목이 부러져 죽자, 그는 쟁기를 버리고 그루터기를 지키며 다시 토끼를 얻기를 바랐다. 그러나 토끼는 다시 얻을 수 없었고, 그 자신은 송나라의 웃음거리가 되었다. — 잠깐, 순서를 바로잡아 처음부터 옮긴다.

옛날 상고 시대에는 인구가 적고 짐승이 많아, 사람들이 짐승과 벌레와 뱀의 위협을 이겨내지 못했다. 이때 성인이 나타나 나무를 엮어 덩지를 만들어 짐승의 해를 피하게 하니, 사람들이 기뻐하며 그를 천하의 임금으로 삼고 '유소씨(有巢氏)'라 불렀다. 또 사람들이 열매와 조개를 날로 먹어 비린내와 악취가 배와 위를 상하게 하니 질병이 많았다. 이때 성인이 나타나 부싯돌을 비벼 불을 일으켜 비린 것을 익히게 하니, 사람들이 기뻐하며 그를 천하의 임금으로 삼고 '수인씨(燧人氏)'라 불렀다.

중고 시대에는 천하에 큰 홍수가 났으나 곤(鯀)과 우(禹)가 물길을 터서 다스렸다. 근고 시대에는 걸(桀)과 주(紂)가 포악하게 굴었으나 탕(湯)과 무(武)가 정벌하였다. 만약 지금 누군가 하후씨(夏后氏)의 시대에 나무를 엮고 부싯돌을 비비는 법을 내세운다면 반드시 곤과 우의 웃음거리가 될 것이고, 은(殷)·주(周)의 시대에 물길을 터야 한다고 한다면 반드시 탕과 무의 웃음거리가 될 것이다. 그렇다면 지금 시대에 요·순·탕·무·우의 도를 찬미하며 따르려는 자는 반드시 새로운 성인의 웃음거리가 될 것이다. 그러므로 성인은 옛것을 본받기를 기약하지 않고, 늘 통하던 방식을 법으로 고집하지 않으며, 당대의 일을 살펴 그에 맞는 대비를 마련한다.

송나라에 밭을 가는 농부가 있었는데, 밭 가운데 그루터기가 있었다. 토끼가 달리다 그루터기에 부딪혀 목이 부러져 죽자, 그는 쟁기를 버리고 그루터기를 지키며 다시 토끼를 얻기를 바랐다. 그러나 토끼는 다시 얻을 수 없었고, 그 자신은 송나라의 웃음거리가 되었다. 지금 옛 임금의 정치로 당대의 백성을 다스리려는 것은 모두 이 그루터기를 지키는 일과 같다.



오늘의 시선: 과거의 성공 방정식이 현재의 실패 원인이 될 수 있다. 변화된 환경을 무시한 채 지난 방식에 매달리는 것은 혁신이 아니라 시대착오일 뿐이다.

옛날에는 장정이 농사를 짓지 않아도 초목의 열매로 충분히 먹었고, 여인이 길쌈을 하지 않아도 짐승의 가죽으로 충분히 입었다. 애써 일하지 않아도 살림이 넉넉했으니, 인구는 적고 재물은 남아 사람들이 다투

지 않았다. 그래서 두터운 상을 내리지 않고 무거운 벌을 쓰지 않아도 백성이 절로 다스려졌다. 그러나 지금은 한 사람이 다섯 자식을 두어도 많다 하지 않고, 그 자식이 또 다섯씩 두니, 할아버지가 죽기도 전에 손자가 스물다섯에 이른다. 인구는 많아지고 재물은 적어지니, 힘들여 일해도 살림이 박해진다. 그래서 백성이 다투게 되고, 상을 곱절로 주고 벌을 거듭 내려도 혼란을 면치 못한다.

 **오늘의 시선:** 조직이 커지면 자원의 희소성이 생긴다. 규모가 달라지면 보상과 통제의 방식도 새로 설계해야 한다.

요(堯)가 천하를 다스릴 때는 띠풀 지붕을 다듬지 않았고 참나무 서까래를 깎지 않았다. 거친 곡식밥에 명아주와 콩잎 국을 먹었고, 겨울에는 사슴 가죽옷을, 여름에는 칩베옷을 입었다. 문지기의 의식주라 해도 이보다 못하지 않았을 것이다. 우(禹)가 천하를 다스릴 때는 몸소 쟁기와 가래를 들고 백성보다 앞장서, 넓적다리에 살이 빠지고 정강이에 털이 닳았다. 노예의 고생이라 해도 이보다 고되지는 않았을 것이다. 이로써 말하면, 옛날에 천자의 자리를 양보한 것은 문지기의 살림과 노예의 고생을 떠나는 일이었으니, 옛날에 천하를 물려준 것은 그리 칭송할 일이 못 된다. 그러나 오늘날의 현령(縣令)은 하루아침에 죽어도 그 자손이 대대로 수레를 타며 풍족하게 사니, 사람들이 그 자리를 귀하게 여긴다. 그러므로 사람들이 양보를 두고, 옛 천자의 자리는 가볍게 사양하면서 오늘날의 현령 자리는 떠나기 어려워하는 것은, 실질적인 이득의 두텁고 얇음이 다르기 때문이다.

산에 살며 골짜기 물을 길어 먹는 이들은 명절이면 서로 물을 선물하고, 늪지에 살며 물에 시달리는 이들은 사람을 사서 물길을 터 물을 빼낸다. 흉년이 든 봄에는 어린 아우에게도 밥을 주지 못하고, 풍년이 든 가을에는 먼 손님에게도 반드시 밥을 대접한다. 이는 혈육을 멀리하고 나그네를 아껴서가 아니라, 가진 것의 많고 적음이 다르기 때문이다. 그러므로 옛날에 재물을 쉽게 내준 것은 인자해서가 아니라 재물이 많았기 때문이고, 오늘날 다투는 것은 비루해서가 아니라 재물이 적기 때문이다. 천자의 자리를 가볍게 사양한 것은 고결해서가 아니라 권세가 낮았기 때문이고, 벼슬을 다투는 것은 비천해서가 아니라 권세가 무겁기 때문이다. 그러므로 성인은 재물의 많고 적음과 권세의 두텁고 얇음을 따져 정치를 행한다. 벌이 가볍다 하여 자애로운 것이 아니고, 처벌이 엄하다 하여 포악한 것이 아니니, 세속의 형편에 맞추어 행할 뿐이다. 그러므로 일은 시대를 따르고, 대비는 그 일에 맞아야 한다.

 **오늘의 시선:** 리더십의 기준은 도덕적 결벽이 아니라 현실적 효용에 있다. 보상과 통제는 구성원이 체감하는 자원의 희소성에 맞출 때 정당성을 얻는다.

옛날 문왕(文王)은 풍(豐)과 호(鎬) 사이에서 사방 백 리의 땅을 다스리며 인의를 행하여 서융(西戎)을 품으니, 마침내 천하의 임금이었다. 서언왕(徐偃王)은 한수(漢水) 동쪽에서 사방 오백 리의 땅을 다스리며 인의를 행하니, 땅을 떼어 조공한 나라가 서른여섯이었다. 그러나 초(楚)나라 문왕은 서언왕이 자기에게 해가 될까 두려워 군사를 일으켜 서나라를 쳐서 멸하였다. 문왕은 인의를 행하여 천하의 임금이었다고, 서언왕은 인의를 행하다 나라를 잃었다. 이는 인의가 옛날에

는 통하였으나 지금은 통하지 않음을 보여준다. 그러므로 '세상이 달라지면 일도 달라진다'고 한다.

💡 오늘의 시선: 옳음의 기준은 고정되어 있지 않고 시대의 맥락 속에서 정해진다. 한 시대를 세운 가치가 다른 시대에는 약점이 될 수 있다.

순(舜) 때에 유묘(有苗)가 복종하지 않자 우가 정벌하려 했다. 순이 말했다. "안 된다. 윗사람의 덕이 두텁지 못하는데 무력을 쓰는 것은 도가 아니다." 그리하여 삼 년 동안 교화를 닦고 방패와 도끼를 들고 춤을 추니, 그제야 유묘가 복종했다. 그러나 공공(共工)과의 싸움에서는 쇠창이 짧은 자는 적에게 당하고, 갑옷이 견고하지 못한 자는 몸을 다쳤다. 이는 방패와 도끼(干戚)가 옛날에는 쓰였으나 지금은 쓰이지 않음을 말한다. 그러므로 "일이 달라지면 대비도 변한다"고 한다. 상고에는 도덕을 겨루었고, 중세에는 지모를 좇았으며, 지금은 힘으로 다툰다.

제(齊)나라가 노(魯)나라를 치려 하자 노나라는 자공(子貢)을 보내 설득하게 했다. 제나라 사람이 말했다. "그대의 말이 능하지 않은 것은 아니나, 우리가 바라는 것은 땅이지 그런 말이 아니다." 그러고는 군사를 일으켜 노나라를 쳐서 성문에서 십 리 떨어진 곳을 경계로 삼았다. 서언왕은 인의를 행하다 서나라가 망했고, 자공은 변론에 능했으나 노나라가 꺾였다. 이로써 말하면, 인의와 변론은 나라를 지키는 수단이 아니다. 서언왕의 인의를 버리고 자공의 변론을 그치고, 서나라와 노

나라의 힘을 길러 만 승의 적을 상대했다면, 제나라와 초나라의 야욕이 두 나라에 미치지 못했을 것이다.

💡 오늘의 시선: 변화한 환경에서는 명분이 아니라 실질적인 힘이 나라를 지킨다. 옛 가치를 붙들기보다 달라진 상황에 맞는 대응책을 갖 추어야 한다.

고금의 풍속이 다르고 새것과 옛것의 대비가 다르다. 느슨한 정치로 급박한 시대의 백성을 다스리려는 것은, 고삐와 채찍 없이 사나운 말을 부리려는 것과 같으니, 알지 못함에서 오는 화근이다. 지금 유가와 묵가는 모두 옛 임금인 천하를 두루 사랑하여 백성을 부모처럼 여겼다고 말한다. 그 근거로 "형벌을 집행할 때 임금은 음악을 그치고, 사형 보고를 들으면 눈물을 흘린다"는 점을 든다. 이를 옛 임금의 모습이라 하며, 임금과 신하가 부모와 자식 같으면 반드시 다스려진다고 한다. 그러나 사람의 정으로 부모보다 앞서는 것이 없는데도, 모두가 사랑을 받으면서도 반드시 다스려지지 않는다는 것이다. 아무리 두텁게 사랑한들 어찌 어지러워지지 않겠는가? 옛 임금이 백성을 사랑한 것이 부모가 자식을 사랑하는 것을 넘지 못하는데, 자식도 반드시 어지러워지지 않는 것은 아니니, 백성이 어찌 곧 다스려지겠는가? 또 법에 따라 형벌을 집행하면서 임금이 눈물을 흘리는 것은 인을 드러낼 뿐 다스림이 되지는 못한다. 눈물을 흘리며 형벌을 원치 않는 것은 인(仁)이고, 그러면서도 형벌을 가하지 않을 수 없는 것은 법(法)이다. 옛 임금은 법을 앞세우고 눈물에 휘둘리지 않았으니, 인으로는 다스릴 수 없음이 분명하다.

💡 오늘의 시선: 리더의 선의나 공감이 조직의 질서를 보장하지는 않는다. 마음은 따뜻하되, 운영의 원칙은 감정에 휘둘리지 않아야 한다.

백성은 본디 권세(勢)에 복종할 뿐 의(義)를 마음에 품는 일은 드물다. 공자는 천하의 성인으로서 행실을 닦고 도를 밝히며 천하를 돌아다녔으나, 그 인을 기리고 의를 아름답게 여겨 그를 따라 섬긴 자는 일흔 명뿐이었다. 인을 귀히 여기는 자가 드물고 의를 행하기가 어렵기 때문이다. 그래서 천하가 넓은데도 그를 섬긴 자는 일흔 명이요, 인의를 갖춘 자는 한 사람뿐이었다. 노나라 애공(哀公)은 못난 임금이었으나 남면하여 나라를 다스리자 경내의 백성이 감히 신하 되지 않는 자가 없었다. 백성은 본디 권세에 복종하니, 권세는 참으로 사람을 복종시키기 쉽다. 그래서 공자가 도리어 신하가 되고 애공이 도리어 임금이 되었다. 공자가 애공의 의에 감복한 것이 아니라 그 권세에 복종한 것이다. 그러므로 의로 따지면 공자가 애공에게 복종할 까닭이 없으나, 권세를 타면 애공이 공자를 신하로 삼는다. 지금 학자들이 임금에게 "반드시 이기는 권세를 타지 않고 인의를 행하는 데 힘쓰면 천하의 왕이 될 수 있다"고 말하는 것은, 임금더러 반드시 공자 같기를 바라고 세상의 못 백성이 모두 그 제자 같기를 바라는 것이니, 결코 이루어질 수 없는 셈법이다.

💡 오늘의 시선: 명분과 정의만으로는 사람을 움직이지 못한다. 조직을 이끄는 힘은 따를 수밖에 없게 하는 실질적 권한과 위계(勢)에서 나온다.

여기 재능 없는 자식이 있다. 부모가 노여워해도 고치지 않고, 마을 사람이 꾸짖어도 움직이지 않으며, 스승이 가르쳐도 변하지 않는다. 부모의 사랑, 마을 사람의 행실, 스승의 지혜라는 세 가지 좋은 것이 더해져도 끝내 움직이지 않아 정강이 털 하나 바뀌지 않는다. 그러나 고을의 관리가 관병을 부려 공법을 집행하고 간사한 자를 찾아내면, 그제야 두려워하며 행실을 고친다. 그러므로 부모의 사랑으로는 자식을 가르치기에 부족하고, 반드시 고을 관리의 엄한 형벌이 있어야 한다. 백성은 본디 사랑에는 교만해지고 위엄에는 복종하기 때문이다. 열 길 높이의 성을 누계(樓季) 같은 용사도 넘지 못하는 것은 가파르기 때문이고, 천 길 높이의 산이라도 절름발이 양이 쉽게 풀을 뜯는 것은 비탈이 완만하기 때문이다. 그러므로 현명한 임금은 그 법을 가파르게 하고 그 형벌을 엄하게 한다.

 오늘의 시선: 사람을 바꾸는 것은 부드러운 권유가 아니라 분명하고 엄정한 규칙이다. 기강은 막연한 호의가 아니라 공정하고 단호한 기준에서 선다.

한두 자의 베라도 보통 사람은 놓지 않지만, 백 일(溢)의 녹은 쇠는 도척(盜跖)도 집지 않는다. 해가 없으면 한두 자의 베도 놓지 않지만, 반드시 손을 데게 되면 백 일의 쇠도 집지 않는다. 그러므로 현명한 임금은 그 처벌을 반드시 시행한다. 그래서 상은 두텁고 미덥게 하여 백성이 이롭게 여기게 하고, 벌은 무겁고 반드시 시행하여 백성이 두려워하게 하며, 법은 한결같고 굳건하게 하여 백성이 알게 한다. 그리하여 임금이 상을 베풀되 옮기지 않고 벌을 행하되 용서하지 않으며, 칭찬으

로 상을 돕고 비난으로 벌을 따르게 하면, 어진 자와 못난 자가 모두 힘을 다한다.

💡 오늘의 시선: 보상의 예측 가능성과 처벌의 일관성은 구성원이 어디에 힘을 쏟을지 정하는 가장 강력한 기준이다.

지금은 그렇지 못하다. 공을 세웠다고 작위를 주면서도 벼슬살이 자체는 천하게 여기고, 농사를 지었다고 상을 주면서도 그 생업은 하찮게 여긴다. 벼슬에 나오지 않는 자를 멀리하면서도 세상을 등진 그 태도는 높이 사고, 금령을 어긴 자를 벌하면서도 그 용맹은 칭찬한다. 칭찬과 비난, 상과 벌이 서로 어긋나니, 법과 금령이 무너지고 백성은 더욱 어지러워진다. 형제가 침해당했을 때 반드시 싸우는 것을 청렴하다 하고, 벗이 모욕당했을 때 원수를 갚는 것을 곧다고 한다. 청렴하고 곧은 행실이 이루어질수록 임금의 법은 어겨진다. 임금이 청렴과 곧음을 떠받들며 금령을 어긴 죄를 잊으니, 백성은 용맹을 다투고 관리는 이를 막지 못한다. 힘쓰지 않고 먹고 입는 것을 능하다 하고, 전쟁의 공 없이 높아지는 것을 어질다 한다. 이런 어짊과 능함이 이루어질수록 군대는 약해지고 땅은 황폐해진다. 임금이 그런 행실을 좋아하며 군대가 약해지고 땅이 황폐해지는 화를 잊으니, 사사로운 행실이 서고 공적인 이익이 사라진다.

💡 오늘의 시선: 보상이 성과가 아니라 태도나 인맥에 쏠리면, 유능한 사람은 사라지고 요령 부리는 자만 득세한다.

임금은 글로 법을 어지럽히고 협객은 무력으로 금령을 범하는데, 임금이 이 둘을 함께 예우하니 이것이 어지러움의 까닭이다. 법을 어기는 자는 죄인인데도 여러 선생은 학문으로 발탁되고, 금령을 범하는 자는 처형 대상인데도 못 협객은 사사로운 칼로 길러진다. 법이 그르다 하는 것을 임금이 취하고, 관리가 처형하는 것을 윗사람이 기른다. 법과 임금, 위와 아래가 서로 어긋나 기준이 없으니, 열 명의 황제(黃帝)가 있어도 다스릴 수 없다. 그러므로 인의를 행하는 자는 기릴 대상이 아니니 기리면 공을 해치고, 학문하는 자는 쓸 대상이 아니니 쓰면 법을 어지럽힌다. 초나라에 직궁(直躬)이 있어 그 아버지가 양을 훔치자 관리에게 고발했다. 영윤(令尹)은 "죽여라"고 하였으니, 임금에게는 곧으나 아버지에게는 어긋난다 하여 죄를 물어 처형한 것이다. 이로 보면 임금의 곧은 신하가 아버지에게는 패륜의 자식이다. 노나라 사람이 임금을 따라 싸웠으나 세 번 싸워 세 번 달아났다. 공자가 까닭을 묻자 "늙은 아버지가 있어 제가 죽으면 봉양할 사람이 없습니다"라고 답했다. 공자는 이를 효성으로 여겨 천거하여 높였다. 이로 보면 아버지의 효자가 임금에게는 배신하는 신하다. 그러므로 영윤이 처형하자 초나라의 간악함이 위로 알려지지 않았고, 공자가 상을 주자 노나라 백성이 쉽게 항복하고 달아났다. 위와 아래의 이익이 이처럼 다른데, 임금이 필부의 행실을 함께 떠받들며 사직의 복을 구한다면 결코 이를 수 없다.

 **오늘의 시선:** 가치가 충돌할 때 모든 가치를 다 붙들려는 리더는 결국 어느 하나도 지키지 못한다.

옛날 창힐(蒼頡)이 글자를 만들 때, 제 둘레로 둥글게 에워싸는 것을 '사(私)'라 하고 사에 등을 돌리는 것을 '공(公)'이라 했다. 공과 사는 서

로 등진 것이니, 창힐은 이미 이를 알고 있었다. 지금 이 둘의 이익이 같다고 여기는 것은 살피지 못하는 데서 오는 화근이다. 그렇다면 필부의 처지에서는 행실과 의를 닦고 학문을 익히는 것이 낫다. 의로운 행실을 닦으면 신임을 얻고, 신임을 얻으면 일을 맡으며, 학문을 익히면 이름난 스승이 되고, 이름난 스승이 되면 영달한다. 이것이 필부에게는 아름다운 일이다. 그러나 공 없이 일을 맡고 작위 없이 영달하는 일이 이러하다면, 나라는 반드시 어지럽고 임금은 반드시 위태로워진다. 서로 용납될 수 없는 일은 양립하지 못한다. 적을 벤 자에게 상을 주면서 자애로운 행실을 높이고, 성을 함락한 자에게 작록을 주면서 청렴과 사랑의 말을 믿으며, 갑옷을 튼튼히 하고 무기를 버려 환난에 대비하면서 점잖은 사대부의 겉치레를 찬미하고, 농사로 나라를 부유하게 하고 군사로 적을 막으면서 학문하는 선비를 귀하게 여기며, 윗사람을 공경하고 법을 두려워하는 백성을 버리고 유협과 사사로운 칼잡이 무리를 기른다. 이렇게 행하고서 다스려지고 강해지기를 바랄 수는 없다.

 **오늘의 시선:** 리더십의 핵심은 무엇을 할지가 아니라 무엇을 버릴지를 정하는 우선순위에 있다.

나라가 평안할 때는 유가와 협객을 기르다가, 환난이 닥치면 갑옷입은 무사를 쓴다. 이로우니 여긴 자는 쓰이지 않고, 쓰이는 자는 이롭게 여기지 않는다. 그래서 실무를 맡은 자는 그 일을 소홀히 하고 떠돌며 배우는 자는 날로 늘어나니, 이것이 세상이 어지러워지는 까닭이다.

💡 오늘의 시선: 조직이 실무 역량보다 화려한 담론을 좇으면, 정작 성과를 내는 인재가 밀려난다.

세상에서 말하는 어진 자란 곧고 미더운 행실을 하는 사람이고, 지혜로운 자란 미묘하고 깊은 말을 하는 사람이다. 그러나 그 미묘한 말은 뛰어난 지혜로도 알기 어렵다. 못사람을 위한 법을 만들면서 뛰어난 지혜로도 알기 어려운 것을 쓰면, 백성은 알 길이 없다. 지게미와 겨로도 배를 채우지 못하는 자는 기름진 고기를 바라지 않고, 짝고 해진 옷도 갖추지 못한 자는 화려한 자수를 기다리지 않는다. 세상을 다스리는 일에서 급한 것을 못 하면서 더딘 것을 힘쓸 까닭이 없다. 지금 다스려야 할 정치, 곧 백성의 일이며 부부도 분명히 아는 일은 쓰지 않고 윗된 지혜의 이론만 좇으니, 다스림과는 거꾸로 가는 것이다. 그러므로 미묘한 말은 백성이 힘쓸 바가 아니다.

💡 오늘의 시선: 리더의 언어는 구성원이 곧바로 이해하고 실행할 수 있는 수준에 있어야 한다. 현학은 실행을 떨어뜨리고 현장과의 거리를 벌린다.

곧고 미더운 행실을 어질다 하는 자는 반드시 속이지 않는 선비를 귀히 여길 것이다. 그러나 속이지 않는 선비라 해도 속이지 못하게 하는 방법을 가진 것은 아니다. 평민끼리 사귄 때는 이롭게 해줄 재물도 없고 겹줄 권세도 없으므로 속이지 않는 선비를 구한다. 그러나 지금 임금의 사람을 제어하는 권세에 처하여 한 나라의 부를 쥐고, 무거운 상과 엄한 벌의 자루를 잡고 밝은 술(術)로 비추니, 전상(田常)이나 자

한(子罕) 같은 신하가 있어도 감히 속이지 못한다. 그러니 어찌 속이지 않는 선비를 기다리겠는가? 지금 곧고 미더운 선비는 열 명도 차지 않는데 경내의 관직은 수백을 헤아린다. 반드시 곧고 미더운 선비만 임용하려 하면 관직에 앉힐 사람이 모자라고, 사람이 모자라면 다스리는 자는 적고 어지럽히는 자는 많아진다. 그러므로 현명한 임금의 도는 법을 한결같이 하여 지혜를 구하지 않고, 술을 굳건히 하여 믿음을 좇지 않는다. 그리하여 법은 무너지지 않고 못 관리는 간사하게 속이지 못한다.

 **오늘의 시선:** 개인의 도덕성에만 기대는 인사는 위태롭다. 부정이 불가능한 구조를 만드는 것이 더 신뢰할 만하다.

지금 임금은 말에 대해 그 변론을 즐길 뿐 타당한지는 따지지 않고, 행함에 대해 그 명성을 기릴 뿐 공적을 책임 지우지 않는다. 그래서 천하의 많은 사람이 변론에 힘쓸 뿐 실제 쓰임에 두루 닿지 못한다. 옛 임금을 들먹이며 인의를 말하는 자가 조정에 가득하나 정치는 어지러움을 면치 못하고, 처신하는 자들은 고결함을 다룰 뿐 공적에 맞지 않으니, 지혜로운 선비는 물러나 바위굴에 숨고 녹봉을 마다하며 군대는 약함을 면치 못한다. 군대가 약하고 정치가 어지러운 까닭은 무엇인가? 백성이 기리고 임금이 예우하는 것이 곧 나라를 어지럽히는 방도이기 때문이다. 지금 경내의 백성이 모두 다스림을 말하여 상앙(商鞅)과 관중(管仲)의 법을 집집마다 간직하나 나라는 갈수록 가난하니, 농사를 말하는 자는 많고 쟁기를 잡는 자는 적기 때문이다. 경내가 모두 군사를 말하여 손무(孫武)와 오기(吳起)의 병서를 집집마다 간직하나 군대

는 갈수록 약하니, 싸움을 말하는 자는 많고 갑옷을 입는 자는 적기 때문이다.

💡 오늘의 시선: 말하는 사람과 행하는 사람의 불일치는 조직의 힘을 흔든다. 지식을 가졌다고 실무 역량이 따라오는 것은 아니다.

그러므로 현명한 임금의 백성의 힘을 쓰되 그 말은 듣지 않고, 공격에 상을 주되 쓸모없는 것은 반드시 금한다. 그리하여 백성이 죽을힘을 다해 뒷사람을 따른다. 농사는 힘들지만 백성이 하는 것은 부유해질 수 있기 때문이고, 전쟁은 위험하지만 백성이 하는 것은 귀해질 수 있기 때문이다. 그런데 지금 학문을 닦고 변론을 익히면 농사의 수고 없이 부유해지고 전쟁의 위험 없이 귀해지니, 누가 이를 하지 않겠는가? 그래서 백 사람이 지혜를 일삼고 한 사람만이 힘을 쓴다. 지혜를 일삼는 자가 많으면 법이 무너지고, 힘을 쓰는 자가 적으면 나라가 가난해지니, 이것이 세상이 어지러운 까닭이다.

💡 오늘의 시선: 보상이 말 잘하는 사람에게 유리하게 짜이면, 조직은 실무를 피하고 '지식 과잉, 실행 결핍'에 빠진다.

그러므로 현명한 임금의 나라에는 글로 쓴 책이 없으니 법으로 가르침을 삼고, 옛 임금의 말이 없으니 관리를 스승으로 삼으며, 사사로운 칼의 다툼이 없으니 적의 목을 베는 것을 용맹으로 삼는다. 그래서 경내의 백성은 말이 반드시 법에 맞고, 행동은 공적으로 돌아가며, 용맹은 군대에서 다한다. 그리하여 일이 없으면 나라가 부유하고 일이 있으면 군대가 강하니, 이를 일러 왕의 밑천(王資)이라 한다. 이 밑천을 쌓

아 적국의 틈을 타면, 오제(五帝)를 넘어서고 삼왕(三王)에 건주는 것이 반드시 이 법에 달려 있다. 그러나 지금은 그렇지 못하다. 선비와 백성은 안에서 제멋대로 굴고 변론가는 밖에서 세력을 부려, 안팎이 함께 그릇되면서 강한 적을 맞으니, 위태롭지 않겠는가!

💡 오늘의 시선: 조직의 경쟁력은 화려한 수사가 아니라 원칙에 따라 일사불란하게 움직이는 실행력에서 나온다.

신하가 외교를 논할 때는, 합종(從)이나 연횡(衡)의 무리에 속하지 않으면 원수를 갚으려는 명분으로 나라의 힘을 빌리려 한다. 합종은 약한 여럿을 모아 강한 하나를 치는 것이고, 연횡은 강한 하나를 섬겨 약한 여럿을 치는 것이니, 둘 다 나라를 지키는 방도가 아니다.

💡 오늘의 시선: 전략이 공익이 아니라 특정 파벌의 세력 확장이나 사익의 수단이 될 때, 조직은 뿌리부터 흔들린다.

연횡을 주장하는 신하는 모두 "큰 나라를 섬기지 않으면 적을 만나 화를 입는다"고 한다. 그러나 큰 나라를 섬긴다고 실익이 보장되지는 않는다. 지도를 바치고 인장을 바쳐 군사를 청하게 되는데, 지도를 바치면 땅이 깎이고 인장을 바치면 이름이 낮아진다. 땅이 깎이면 나라가 줄고, 이름이 낮아지면 정치가 어지러워진다. 큰 나라를 섬기는 연횡은 이익은 보이지 않고 땅을 잃고 정치를 어지럽힐 뿐이다.

합종을 주장하는 신하는 모두 "작은 나라를 돕고 큰 나라를 치지 않으면 천하를 잃고, 천하를 잃으면 나라가 위태로우며, 나라가 위태로

우면 임금이 낮아진다"고 한다. 그러나 작은 나라를 돕는다고 실익이 보장되지는 않는다. 군사를 일으켜 큰 나라와 맞서다가, 작은 나라를 구하지도 못하고 큰 나라를 치다 빈틈을 보이면 강국에 제압당한다. 군사를 내면 패하고 물러나 지키면 성이 함락된다. 작은 나라를 돕는 합종은 이익은 보이지 않고 땅을 잃고 군대를 무너뜨릴 뿐이다.

 오늘의 시선: 명분만 앞세운 전략은 실제 위험을 가린다. '화를 피해야 한다'는 공포는 흔히 자원을 낭비하고 본질을 흐리는 도구가 된다.

강국을 섬길 때는 밖의 권세를 빌려 안에서 벼슬을 차지하고, 작은 나라를 도울 때는 안의 권세를 빌려 밖에서 이익을 구한다. 나라의 이익은 서지 않았는데 신하의 봉토와 녹봉은 두터워지고, 임금은 낮아졌는데 신하는 높아지며, 나라의 땅은 깎였는데 사사로운 집은 부유해진다. 일이 이루어지면 권세로 오래 무게를 누리고, 일이 실패해도 쌓은 부를 안고 물러난다. 임금이 신하의 말을 들어 일이 이루어지기도 전에 작록부터 높여주고, 일이 실패해도 벌하지 않으니, 유세하는 자가 어찌 요행을 바라는 헛된 말을 늘어놓지 않겠는가? 그러므로 나라가 깨지고 임금이 망하는 것은 변론가의 헛된 말을 들었기 때문이다. 그 까닭은 무엇인가? 임금이 공과 사의 이익을 밝히지 못하고, 옳고 그른 말을 살피지 못하며, 결과에 따른 벌을 반드시 하지 않기 때문이다. 모두 "외교를 잘하면 크게는 왕이 되고 작게는 안정을 얻는다"고 한다. 그러나 왕이란 남을 칠 수 있는 자이고, 안정되면 남이 치지 못한다. 강하면 남을 칠 수 있고, 다스려지면 남이 치지 못한다. 강함과 다스림은 밖에서 구할 것이 아니라 안의 정치에 달려 있다. 지금 안으로 법술을 행하

지 않고 밖으로 지혜를 일삼으면, 다스려지고 강해지는 데 이르지 못한다.

💡 오늘의 시선: 리더십의 실패는 '책임지지 않는 권한'에서 온다. 성과가 없어도 책임을 묻지 않으면, 구성원은 공익보다 사익을 쫓는 정치꾼이 된다.

속담에 "소매가 길면 춤추기 좋고, 돈이 많으면 장사하기 좋다"고 한다. 밑천이 많으면 일을 도모하기 쉽다는 말이다. 그러므로 다스려지고 강한 나라는 꾀를 내기 쉽고, 약하고 어지러운 나라는 계책을 세우기 어렵다. 진(秦)나라에서 일하는 자는 열 번을 바꾸어도 꾀가 어긋나는 일이 드물고, 연(燕)나라에서 일하는 자는 한 번만 바꾸어도 계책이 들어맞는 일이 드물다. 진나라에서 일하는 자가 반드시 지혜롭고 연나라에서 일하는 자가 반드시 어리석어서가 아니라, 다스림과 어지러움의 밑천이 다르기 때문이다. 그래서 주(周)나라는 진나라를 떠나 합종을 택하자 한 해 만에 함락되었고, 위(衛)나라는 위(魏)나라를 떠나 연횡을 택하자 반년 만에 망했다. 주나라는 합종에 망하고 위나라는 연횡에 망한 것이다. 만약 주나라와 위나라가 합종·연횡의 계책을 늦추고 경내의 다스림을 엄히 하여, 법과 금령을 밝히고 상벌을 반드시 하며, 땅의 힘을 다해 비축을 늘리고 백성이 죽기로 성을 지키게 했다면, 천하가 그 땅을 얻어도 이익이 적고 그 나라를 쳐도 피해가 커서, 만 승의 나라도 감히 견고한 성 아래 스스로 무너지려 하지 않았을 것이다. 이것이 반드시 망하지 않는 방도다. 망하지 않는 방도를 버리고 반드시 망할 길을 가는 것이 나라를 다스리는 자의 잘못이다. 밖에서 지혜가 막히고 안에서 정치가 어지러우면, 망함을 되돌릴 수 없다.

💡 오늘의 시선: 외부에 대응하는 전략보다 내부의 시스템을 단단히 하는 것이 먼저다. 안이 견고하면 바깥의 풍파는 오히려 기회가 된다.

백성의 셈은 모두 안락과 이익으로 나아가고 위험과 곤궁을 피하는 것이다. 그런데 전쟁을 시키면, 나아가면 적에게 죽고 물러나면 처벌로 죽으니 위험할 뿐이다. 제 집안일을 버리고 전장의 수고를 다해도 집이 곤궁해지는데 윗사람이 헤아려주지 않으니 곤궁할 뿐이다. 곤궁과 위험이 거기 있는데 백성이 어찌 피하지 않겠는가? 그래서 권문에 빌붙어 병역 면제를 얻으니, 면제를 받으면 전쟁에서 멀어지고 전쟁에서 멀어지면 안전하다. 뇌물을 써서 권세 있는 자에게 줄을 대면 청을 이루고, 청을 이루면 사사로이 편안하며, 사사로운 편안함이 이익이 있는 곳이니 어찌 나아가지 않겠는가?

💡 오늘의 시선: 구성원이 조직의 목표보다 제 안위를 앞세우는 것은, 보상이 공정하지 않거나 위기에서 개인을 지켜주지 못하기 때문이다.

이리하여 공적인 백성은 적어지고 사사로운 사람은 많아진다.

현명한 임금의 나라를 다스리는 정사는, 상인과 수공업자와 떠돌며 먹는 자를 적게 하고 그 지위를 낮추어, 근본인 농사에서 멀어져 말단인 장사로 달려가는 일을 줄이는 것이다. 그러나 지금은 임금의 측근이 청탁을 일삼으니 관직과 작위를 돈으로 살 수 있다. 관직과 작위를 살 수 있으면 상인과 수공업자가 낮아지지 않는다. 부정한 재화가 시장에서 통하면 상인이 줄지 않는다. 농부보다 곱절을 거두어들이고 농사짓

고 싸우는 선비보다 높은 지위를 누리면, 강직한 선비는 적어지고 장사하는 백성은 많아진다.

💡 오늘의 시선: 보상이 성과나 원칙이 아니라 인맥이나 자본으로 움직이기 시작하면, 실무를 맡은 인재는 떠나고 기회주의자만 남는다.

그리하여 어지러운 나라의 풍속에는 다섯 부류가 있다. 학자는 옛 임금의 도를 내세워 인의를 빌미 삼고, 차림새를 꾸미고 변설을 치장하여 당대의 법을 의심하게 만들고 임금의 마음을 혼든다. 변론가는 거짓을 꾸미고 외부의 힘을 빌려 제 사욕을 채우며 사직의 이익을 저버린다. 칼을 찬 자는 무리를 모으고 절개를 내세워 이름을 드러내며 관청의 금령을 범한다. 병역을 꺼리는 자는 권문에 모여들어 뇌물을 다 써서 권세가의 청탁에 기대고 전쟁의 수고를 회피한다. 상인과 수공업자는 조잡한 그릇을 만들고 사치스러운 재물을 그리모아, 쌓아 두고 때를 기다려 농부의 이익을 가로챈다. 이 다섯이 바로 나라를 좀먹는 좀벌레다.

💡 오늘의 시선: 명분으로 원칙을 혼드는 자, 말로 권위를 꺾는 자, 사적 무리로 공적 질서를 무너뜨리는 자, 뇌물로 공로를 가로채는 자, 편법으로 부를 쌓는 자 — 모두 조직의 근간을 갉아먹는 위험이다.

임금이 이 다섯 좀벌레 같은 백성을 없애지 않고 강직한 선비를 기르지 않는다면, 천하에 깨지고 망하는 나라와 깎이고 멸하는 조정이 나타나다 해도 이상할 것이 없다.

💡 오늘의 시선: 리더십의 핵심은 조직 안의 부정적 관성을 끊는 결단에 있다. 원칙을 지키는 이가 대우받지 못하는 조직은 결국 안에서부터 무너진다.

현학 顯學

세상이 떠받드는 유가와 목가를 정면 비판한다. 검증할 수 없는 명분·옛 성인
의 권위에 기대지 말고, 실증과 실용으로 다스리라는 한비자 사상의 총결.

세상에서 유행하는 학문은 유가와 목가다. 유가의 정수는 공자이고, 목가의 정수는 목자다. 공자가 죽은 뒤에는 자장·자사·안씨·맹씨·칠조씨·중량씨·손씨·낙정씨의 유가가 생겨났고, 목자가 죽은 뒤에는 상리씨·상부씨·등릉씨의 목가로 갈라졌다. 이처럼 공자와 목자의 뒤를 이어 유가는 여덟 갈래로, 목가는 세 갈래로 나뉘어 서로 취하고 버리는 바가 어긋나 대립하면서도, 모두 자신이야말로 진정한 공자와 목자의 후계자라 주장한다.

공자와 목자는 다시 살아날 수 없으니, 누구에게 세상의 학문을 판정하게 하겠는가? 공자와 목자는 모두 요임금과 순임금을 말하면서도 취하고 버리는 바가 서로 달랐고, 저마다 자신이 참된 요순의 도를 이었다고 했다. 요순 또한 다시 살아날 수 없으니, 누가 유가와 목가의 진실을 가려내겠는가? 은나라와 주나라의 700여 년, 우나라와 하나라의 2,000여 년이라는 세월에도 유가와 목가의 참됨을 가리지 못했는데,

이제 와서 3,000년 전 요순의 도를 살피려 하니, 생각건대 도저히 단정할 수 없는 일이 아니겠는가. 검증 없이 단정하는 것은 어리석음이고, 확신할 수 없으면서 그것에 의거하는 것은 거짓이다. 그러므로 옛 임금의 기록을 내세워 요순의 도를 단정하려는 자는 어리석지 않으면 거짓될 뿐이다. 이렇듯 어리석고 거짓된 학문과 모순된 행실을 현명한 군주는 받아들이지 않는다.

💡 **오늘의 시선:** 검증할 수 없는 과거의 권위를 저마다 '정통'으로 내세우는 다툼은 진실을 가려주지 못한다. 리더는 출처를 확인할 수 없는 권위에 기대지 말고, 지금 검증할 수 있는 기준으로 판단해야 한다.

목가는 장례에서 겨울에는 겨울옷을, 여름에는 여름옷을 입히고, 오동나무 관을 세 치 두께로 짜며 석 달 동안 상을 치른다. 세상의 군주들은 이를 검소하다 여겨 예우한다. 유가는 집안이 거덜 날 만큼 비용을 들여 장례를 치르고 3년간 상을 치르며, 몸이 상해 지팡이를 짚을 만큼 통곡한다. 세상의 군주들은 이를 효성스럽다 여겨 예우한다. 그러나 목자의 검소함을 옳다 하면 공자의 사치를 그르다 해야 하고, 공자의 효를 옳다 하면 목자의 박정함을 그르다 해야 한다. 지금 효성과 박정함, 사치와 검소가 모두 유가와 목가에 함께 들어 있는데, 군주는 이를 아울러 예우한다.

철조씨의 주장은 이러하다. 안색을 굵히지 않고 눈길을 피하지 않으며, 자기가 굵었으면 종에게도 양보하고 자기가 곧으면 제후에게도 맞선다. 군주는 이를 청렴하다 여겨 예우한다. 송영자의 주장은 이러하

다. 다투지 않기를 내세우고 원수를 쫓아 보복하지 않으며, 옥에 갇히는 것을 부끄러워하지 않고 모욕을 당해도 치욕으로 여기지 않는다. 군주는 이를 너그럽다 여겨 예우한다. 그러나 칠조의 청렴을 옳다 하면 송영의 관용을 그르다 해야 하고, 송영의 너그러움을 옳다 하면 칠조의 사나움을 그르다 해야 한다. 지금 너그러움과 청렴함, 관용과 사나움이 모두 이 두 사람에게 있는데, 군주는 이를 가리지 않고 모두 예우한다. 이렇듯 어리석고 거짓된 학문과 모순된 주장이 다투는데 군주가 이를 모두 받아들이니, 천하의 선비들은 정해진 학설도 일관된 행실도 갖지 못하게 되었다. 얼음과 솥은 한 그릇에 오래 담겨 있을 수 없고, 추위와 더위는 한때에 함께 오지 않듯, 모순된 학문은 양립하여 다스림을 이룰 수 없다. 지금 잡다하고 모순된 학설과 엇갈리는 행실을 두루 받아들이니 어찌 혼란이 없겠는가. 듣고 행함이 이러하다면 사람을 다스리는 일 또한 반드시 어지러워질 것이다.

 **오늘의 시선:** 서로 어긋나는 가치를 맥락 없이 한데 칭송하면 조직의 기준은 무너진다. 무엇을 우선할지 가려내지 못하는 포용은 관용이 아니라 판단의 포기다.

오늘날 정치를 논하는 학자들은 흔히 "가난한 이에게 토지를 주어 밭천 없는 이를 채워 주라"고 말한다. 그러나 남과 형편이 비슷한데도 풍년의 이익이나 다른 별이 없이 홀로 살림을 온전히 꾸리는 자는 부지런하거나 검소한 사람이다. 남과 형편이 비슷한데도 기근·질병·재앙을 겪지 않고서 홀로 가난한 자는 사치스럽거나 게으른 사람이다. 사치스럽고 게으른 자는 가난해지고, 부지런하고 검소한 자는 부유해진다. 그런데 지금 임금이 부유한 자에게 거두어 가난한 집에 나눠 준다면,

이는 부지런하고 검소한 이의 것을 빼앗아 사치스럽고 게으른 이에게 주는 셈이다. 그러면서 백성에게 부지런히 일하고 아껴 쓰라 요구한들, 이는 이를 수 없는 일이다.

💡 오늘의 시선: 보상의 원칙이 무너지면 동력도 사라진다. 노력과 절제의 대가를 거두어 태만에 나눠 주는 분배는, 결국 성실한 이들을 떠나게 한다.

여기 어떤 사람이 있다. 그는 신념상 위태로운 성에는 들어가지 않고 군대에 몸담지 않으며, 천하의 큰 이익을 준다 해도 제 정강이 털 한 올과 바꾸지 않는다. 군주는 반드시 그를 예우하여 그 지혜를 귀히 여기고 그 행실을 높이 사며, '외물을 가벼이 하고 생명을 중히 여기는 선비'라 부른다. 그러나 임금이 좋은 땅과 큰 집을 내놓고 작위와 녹봉을 베푸는 까닭은, 백성이 목숨을 걸고 나라를 위해 헌신하게 하려는 것이다. 그런데 임금이 외물을 가벼이 하고 제 생명만 중히 여기는 자를 높이면서, 백성에게는 죽음을 무릅쓰고 나랏일에 목숨 바치라 요구한들, 이는 이를 수 없는 일이다.

💡 오늘의 시선: 보상과 요구가 어긋나면 리더십은 무너진다. 헌신을 바라면서 제 한 몸 보전만을 앞세우는 자를 떠받든다면, 누구도 그 요구를 따를 까닭이 없다.

책을 쌓아 두고 담론을 익히며, 제자를 모으고 학문을 닦아 의론을 펼치는 자들이 있다. 세상의 군주들은 반드시 이들을 예우하며 "어진 선비를 공경하는 것이 옛 임금의 도리다"라고 말한다. 그러나 관리가

세금을 거두는 대상은 농민이고, 임금이 길러 주는 자는 학자다. 농민에게는 무거운 세금을 매기면서 학자에게는 많은 상을 내린다면, 백성에게 부지런히 일하면서 말은 줄이라 요구한들 이룰 수 없다.

절개를 세워 분명히 드러내고 지조를 지켜 침범당하지 않으며, 원망의 말이 귀를 스치면 반드시 칼로 응수하는 자를 군주는 반드시 예우하여 지조 있는 선비라 여긴다. 그러나 적의 머리를 벤 전공에는 상을 주지 않으면서 사사로운 다툼의 용맹을 높이 떠받든다면, 백성에게 사심 없이 적과 맞서 싸우되 사사로이 다투지는 말라 요구한들 이룰 수 없다. 나라가 평온하면 유자와 협객을 기르고, 위기가 닥치면 갑옷 입은 무사를 쓴다. 기르는 자는 정작 쓰이지 못하고 쓰는 자는 기르지 않으니, 이것이 바로 나라가 어지러워지는 까닭이다.

군주가 학설을 들을 때, 그 말이 옳다면 마땅히 관직에 올려 그 사람을 쓰고, 그 말이 그르다면 마땅히 그를 물리쳐 그 빌미를 끊어야 한다. 옳다 여기면서 관직에 올리지 않고, 그르다 여기면서 그 빌미를 끊지 않는다면, 그것은 나라를 어지럽히고 망하게 하는 길이다.

담대자우는 군자의 풍모를 갖추어 공자가 기대를 걸고 거두었으나, 오래 함께 지내 보니 행실이 그 풍모에 미치지 못했다. 재여는 말솜씨가 우아하고 문채가 있어 공자가 기대를 걸고 거두었으나, 오래 지내 보니 지혜가 그 말솜씨를 채우지 못했다. 그래서 공자는 "용모로 사람을 택하다가 자우에게서 잘못했고, 말로 사람을 택하다가 재여에게서 잘못했다"고 했다. 공자처럼 지혜로운 이조차 사람을 잘못 보았다는 평을 들은 것이다.

오늘날의 새로운 변설은 재여보다 넘치고, 군주의 판단은 공자보다 흐리다. 그 말이 듣기 좋다 하여 그 사람을 그대로 쓴다면 어찌 잘못이 없겠는가. 그리하여 위나라는 맹묘의 변론을 믿었다가 화양의 환란을 겪었고, 조나라는 마복의 변론을 믿었다가 장평의 참화를 입었다. 이들은 모두 변론을 믿다가 그르친 경우다.

단련한 쇠와 주석을 보고 그 빛깔을 살펴서는 구야자 같은 명장도 명검인지 장담할 수 없으나, 물에서 따오기와 기러기를 베고 물에서 망아지와 말을 베어 보면 천한 종이라도 칼이 무딘지 예리한지 의심하지 않는다. 이빨을 벌려 보고 생김새를 살펴서는 백락도 좋은 말인지 장담할 수 없으나, 수레에 매어 몰고 그 끝까지 달리는 것을 보면 종이라도 둔한 말인지 좋은 말인지 의심하지 않는다. 용모와 차림을 보고 말을 들어서는 공자도 선비를 장담할 수 없으나, 관직을 맡겨 그 공적을 따져 보면 범인이라도 어리석은지 지혜로운지 의심하지 않는다. 그러므로 현명한 군주의 신하 가운데 재상은 반드시 지방의 실무에서 일어서고, 맹장은 반드시 병졸의 대오에서 나온다. 공을 세운 자에게 반드시 상을 주면 작위와 녹봉이 두터워져 더욱 힘쓰고, 등급을 밝아 벼슬을 올려 주면 맡은 일이 커져 더욱 잘 다스린다. 작위와 녹봉이 두텁고 관직이 잘 다스려지는 것이 바로 왕도다.

너럭바위가 천 리에 뻗어 있어도 부유하다 할 수 없고, 허수아비가 백만이라도 강하다 할 수 없다. 바위가 크지 않은 것도 아니고 허수아비가 많지 않은 것도 아니지만 부유하거나 강하다 할 수 없는 까닭은, 바위에서는 곡식이 자라지 않고 허수아비는 적을 막지 못하기 때문이다. 지금 장사꾼과 공인, 기예를 부리는 무리가 땅을 갈지 않고도 먹고 산다면, 이는 갈지 않은 땅이 너럭바위와 매한가지인 것이다. 유자와

협객이 군공도 없이 드러나고 영화를 누리면 백성을 부릴 수 없게 되니, 이는 허수아비와 다를 바 없다. 너럭바위와 허수아비가 화근임은 알면서, 장사치와 유자·협객이 갈지 않은 땅이나 부릴 수 없는 백성과 같은 화근임은 모르니, 이는 같은 부류의 일을 알아보지 못하는 자다.

적국의 군주가 나의 의로움을 좋아한다 해도 나는 그를 조공 들어 신하로 삼을 수 없지만, 내 영토 안의 제후는 나의 행실을 비난한다 해도 나는 반드시 그가 예물을 들고 조회하게 만든다. 힘이 강하면 남이 조회하러 오고, 힘이 약하면 남에게 조회하러 간다. 그러므로 현명한 군주는 힘을 기르는 데 힘쓴다. 엄한 집안에는 사나운 종이 없고, 자애롭기만 한 어머니 밑에서는 자식을 망친다. 나는 이로써 위엄과 권세가 난폭함을 막을 수 있고, 두터운 덕만으로는 혼란을 그치게 하기에 부족함을 안다.

성인이 나라를 다스릴 때는 사람들이 나를 위해 선행지기를 믿고 기대지 않고, 사람들이 그릇된 짓을 할 수 없게 만드는 데 의지한다. 사람들이 나를 위해 선행지기를 믿는다면 나라 안에 그런 자는 열에 몇도 되지 않지만, 사람들이 그릇된 짓을 할 수 없게 하면 온 나라를 가지런히 다스릴 수 있다.

 **오늘의 시선:** 조직의 질서는 구성원의 선의에 기대서는 지탱되지 않는다. 좋은 사람이 되어 주기를 바라기보다, 잘못을 저지를 수 없는 구조를 세우는 편이 훨씬 적은 비용으로 더 많은 사람을 움직인다.

나라를 다스리는 자는 다수를 헤아리고 소수를 버리므로, 덕에 힘쓰지 않고 법에 힘쓴다. 저절로 곧은 화살만을 믿는다면 백 세대가 지나

도 화살 하나 얻지 못하고, 저절로 둥근 나무만을 믿는다면 천 세대가 지나도 수레바퀴 하나 얻지 못한다. 저절로 곧은 화살과 저절로 둥근 나무는 백 세대에 하나도 나오지 않건만, 세상 사람이 모두 수레를 타고 새를 쏘는 것은 어째서인가. 굽은 것을 바로잡는 도지개를 쓰기 때문이다. 설령 도지개에 기대지 않고도 저절로 곧은 화살과 둥근 나무가 있다 한들, 솜씨 좋은 장인은 그것을 귀하게 여기지 않는다. 어째서인가. 수레를 타는 이가 한 사람이 아니고, 화살을 쏘는 일이 한 번으로 그치지 않기 때문이다.

상벌에 기대지 않고 저절로 선행지는 백성에게만 기대는 군주를 현명한 군주는 귀히 여기지 않는다. 어째서인가. 나라의 법은 어겨서는 안 되고, 다스릴 대상이 한 사람이 아니기 때문이다. 그러므로 통치술을 갖춘 군주는 우연한 선함을 좇지 않고 반드시 통하는 도리를 행한다.

누군가 사람에게 "그대를 반드시 지혜롭고 오래 살게 해 주겠다"고 한다면, 세상은 반드시 그를 미쳤다 할 것이다. 지혜는 타고난 성품이고 수명은 타고난 운명이다. 성품과 운명은 남에게 배워 얻는 것이 아닌데, 사람이 할 수 없는 일을 할 수 있다고 설득하니 세상이 그를 미쳤다 하는 것이다. 오히려 "그렇게 될 수 없다"고 일러 주는 것이 참된 깨우침이니, 본성은 본디 바꿀 수 없는 것이기 때문이다. 인의로 사람을 가르치는 것은 지혜와 수명을 주겠다고 설득하는 것과 같으니, 법도를 갖춘 군주는 받아들이지 않는다. 모장과 서시의 아름다움을 찬미한들 내 얼굴에는 아무 보탬이 없지만, 연지와 분으로 단장하면 처음보다 모습이 갑절은 나아진다. 선왕의 인의를 말하는 것은 다스림에 보탬이 없지만, 나의 법도를 밝히고 상벌을 분명히 하는 것은 곧 나라를 단장하

는 연지와 분이다. 그러므로 현명한 군주는 실질에 보탬이 되는 것을 서두르고 공허한 찬양을 뒤로 미루므로, 인의를 말하지 않는다.

무당이 사람에게 빌며 "그대가 천추만세를 누리게 하소서"라고 한다. 천추만세라는 소리가 귀를 시끄럽게 채울 뿐, 단 하루의 수명도 사람에게 증험되지 않는다. 이것이 사람들이 무당을 가벼이 여기는 까닭이다. 오늘날 유자들이 군주를 설득할 때, 지금 어떻게 다스릴지는 제대로 말하지 못하면서 이미 다스려졌던 옛 공적만을 늘어놓는다. 관청과 법의 일을 살피지 않고 간사한 정황을 헤아리지 않으면서, 오직 상고시대의 전해 오는 명성과 선왕의 성공만을 이야기한다. 유자들은 말을 꾸며 "내 말을 들으면 패왕이 될 수 있다"고 하니, 이런 자들은 설득가의 탈을 쓴 무당일 뿐, 법도를 갖춘 군주는 받아들이지 않는다. 그러므로 현명한 군주는 실질적인 일을 받들고 쓸모없는 것을 버리며, 인의를 말하지 않고 학자들의 말을 듣지 않는다.

다스릴 줄 모르는 자들은 반드시 "백성의 마음을 얻어야 한다"고 말한다. 백성의 마음을 얻기만 하면 다스릴 수 있다면, 이윤이나 관중 같은 인물도 쓸데가 없었을 것이고 그저 백성의 말을 따르기만 하면 될 것이다. 백성의 지혜를 믿고 쓸 수 없는 것은 그것이 갓난아이의 마음과 같기 때문이다. 갓난아이는 머리를 깎아 주지 않으면 배가 아프고, 종기를 짜 주지 않으면 점점 덧난다. 머리를 깎고 종기를 짜 주려면 한 사람이 아이를 안고 자애로운 어머니가 손을 써도, 아이는 울부짖기를 그치지 않는다. 갓난아이는 작은 고통을 견뎌야 큰 이익을 얻는다는 것을 알지 못하기 때문이다.

지금 임금이 백성의 살림을 두텁게 하려고 부지런히 밭을 갈고 거친 땅을 일구게 하면 백성은 임금을 가혹하다 하고, 사악함을 막으려고 형벌을 엄히 하면 임금을 모질다 하며, 흉년에 대비하고 군대를 갖추려고 세금과 곡식을 거두면 임금을 탐욕스럽다 하고, 나라 안 백성이 모두 무장을 익혀 사사로이 게으름 피우지 않고 힘을 합쳐 맹렬히 싸워 적을 사로잡게 하면 임금을 포악하다 한다. 이 네 가지는 모두 나라를 안정시키는 일인데도 백성은 기뻐할 줄 모른다. 성스럽고 통달한 선비를 구하는 까닭도 백성의 지혜가 스승 삼아 쓰기에 부족하기 때문이다. 옛날 우임금이 강을 트고 하천을 준설할 때 백성은 기와와 돌을 던지며 막았고, 자산이 밭을 일구고 뽕나무를 심을 때 정나라 사람들은 그를 헐뜯었다. 우임금은 천하를 이롭게 하고 자산은 정나라를 보존했는데도 모두 비방을 받았으니, 백성의 지혜가 쓰기에 부족함이 이처럼 분명하다. 그러므로 인재를 뽑으며 현명하고 지혜로운 이를 구하고, 정사를 펴며 백성의 마음에 맞추려 애쓰는 것은 모두 혼란의 실마리일 뿐, 함께 나라를 다스릴 수 없다.



오늘의 시선: 리더는 대중의 즉각적인 반응에 끌려다니서는 안 된다. 당장의 고통을 호소하며 비난하더라도, 공동체의 장기적 생존을 위한 조치라면 흔들림 없이 원칙을 밀고 나가는 결단이 필요하다.

충효 忠孝

유가의 충효 관념을 법가 관점에서 비판하며, 법과 질서가 우선임을 주장.

효도·우애·충성·순종의 도리를 세상 사람들은 모두 옳다고 여기지만, 정작 그 도리를 제대로 살피 신중히 실천할 줄은 모른다. 그래서 세상이 어지러워진다. 모두 요순의 도리를 옳다 여겨 본받으니, 임금을 시해하는 일이 생기고 아버지를 그릇되게 저버리는 일이 생긴다. 요·순·탕·무는 오히려 군신의 의리를 거스르고 후세의 가르침을 어지럽힌 자들이다. 요는 임금이면서 자기 신하를 임금처럼 대했고, 순은 신하이면서 자기 임금을 신하로 삼았다. 탕과 무는 신하이면서 임금을 시해하고 그 시신에 형벌을 가했다. 그런데도 세상이 이들을 칭송했으니, 이것이 세상이 오늘날까지 다스려지지 못하는 까닭이다.



오늘의 시선: 선한 의도나 고전적 명분이라도 실제 질서를 무너뜨린다면 위험이 된다. 중요한 것은 추상적 이상이 아니라 분명한 역할과 경계다.

이른바 현명한 군주란 신하를 잘 거느릴 줄 아는 자이며, 현명한 신하란 법과 제도를 밝히고 관직의 직분을 다하여 임금을 떠받드는 자이다. 그런데 요는 스스로 현명하다 여겼지만 순을 거느리지 못했고, 순은 스스로 현명하다 여겼지만 요를 떠받들지 못했으며, 탕과 무는 스스로 의롭다 여겼지만 임금을 시해했다. 이는 현명한 군주라면서 늘 나라를 내주고, 현명한 신하라면서 늘 나라를 차지한 셈이다. 그래서 오늘날 아들이 아버지의 집을 차지하고, 신하가 임금의 나라를 차지하는 일이 생긴 것이다. 아버지가 아들에게 양보하고 임금이 신하에게 양보하는 것은, 지위를 바로 세우고 가르침을 통일하는 도가 아니다.

💡 오늘의 시선: 권한을 '양보'하는 것이 늘 미덕은 아니다. 지위와 책임이 모호하면 선의의 양보가 권력 공백과 무질서를 부른다.

신이 듣기로는 이러하다. "신하는 임금을 섬기고, 아들은 아버지를 섬기며, 아내는 남편을 섬긴다. 이 세 가지가 순리대로 되면 세상이 다 스러지고, 거스르면 세상이 어지러워진다. 이것이 세상의 변치 않는 도리이다." 현명한 왕과 어진 신하가 이 원칙을 바꾸지 않으면, 비록 임금이 못났더라도 신하가 감히 침범하지 못한다. 그런데 지금처럼 현자를 떠받들고 지자에게 일을 맡기되 일정한 기준이 없는 것은 도리에 어긋나는데도, 세상은 늘 이를 다스림이라 여긴다. 그래서 전씨가 제 나라에서 여씨를 빼앗고, 대씨가 송나라에서 자씨를 빼앗았다. 이들은 모두 현명하고 지혜로웠으니, 어찌 어리석고 못난 자들이었겠는가? 일정한 법도를 폐하고 현자만 떠받들면 어지러워지고, 법을 버리고 지자에게만 맡기면 위태로워진다. 그러므로 "법을 받들되 사람을 받들지 말라"고 하는 것이다.

💡 오늘의 시선: 개인의 재능에만 기대는 시스템은 불안정하다. 예측 가능한 규칙이 개인의 역량을 앞설 때 조직은 안전해진다.

기록에 이르기를, "순이 아버지 고수(瞽叟, 순의 눈먼 아버지)를 뵈
때 그 얼굴에 어려워하는 기색이 어렸다. 공자가 말하였다. '바로 그때
야말로 위태롭구나, 천하가 위태위태하도다! 도가 행해질 때에는, 아
버지라도 그를 아들로 거느릴 수 없고, 임금이라도 그를 신하로 거느릴
수 없다.'" 신은 공자가 본래 효제충순의 도리를 알지 못했다고 본다.
그렇다면 도가 있는 자는 나아가서는 임금의 신하가 되지 않고, 물러나
서는 아버지와 아들의 관계도 이루지 않는다는 말인가? 아버지가 현명
한 아들을 두고자 하는 까닭은, 집이 가난하면 부유하게 하고 아버지가
괴로우면 즐겁게 해 주기 때문이다. 임금이 현명한 신하를 두고자 하는
까닭은, 나라가 어지러우면 다스리고 임금이 낮아지면 높여 주기 때문
이다. 그런데 현명한 아들이 있어도 아버지를 섬기지 않으면 아버지의
집안살이는 고달파질 뿐이고, 현명한 신하가 있어도 임금을 섬기지 않
으면 임금의 자리는 위태로워질 뿐이다. 그렇다면 아버지가 현명한 아
들을 두고 임금이 현명한 신하를 둔다는 것은 오히려 해가 될 뿐이니,
어찌 이득이 되겠는가?

💡 오늘의 시선: 재능은 그것이 본래 목적—아버지의 평안, 임금의
안정—에 쓰일 때만 가치가 있다. 목적에서 분리된 재능은 위협이 된
다.

진정한 충신은 임금을 위태롭게 하지 않고, 효자는 부모를 비난하지 않는다. 그런데 순은 현명함을 내세워 임금의 나라를 빼앗았고, 탕과 무는 의로움을 내세워 임금을 쫓아내거나 시해했다. 이들은 모두 현명함으로 임금을 위태롭게 한 자들인데도 세상은 이들을 현명하다 여긴다. 옛날의 열사(烈士, 절개를 위해 목숨을 아끼지 않는 선비)는 나아가서는 임금을 섬기지 않고, 물러나서는 집안을 위하지 않았다. 이는 나아가서는 임금을 부정하고 물러나서는 부모를 부정하는 것이다. 게다가 나아가 임금을 섬기지 않고 물러나 집안을 돌보지 않는 것은, 세상을 어지럽히고 대를 끊는 길이다. 그러므로 요·순·탕·무를 현명하다 여기고 열사를 옳다 여기는 것은 천하를 어지럽히는 술수다.

💡 오늘의 시선: 도덕적 우월감이 관계의 기본 질서를 무너뜨린다면, 그것은 충의가 아니라 파괴다.

고수는 순의 아버지였으나 순이 그를 내쫓았고, 상(象, 순의 이복동생)은 순의 아우였으나 순이 그를 죽였다. 아버지를 내쫓고 아우를 죽였으니 인(仁)이라 할 수 없고, 요임금의 두 딸을 아내로 맞아 천하를 얻었으니 의(義)라 할 수 없다. 인도 의도 없으니 현명하다 할 수 없다. 《시경(詩經)》(고대의 시가 모음집)에 이르기를 "넓은 하늘 아래 임금의 땅 아닌 곳이 없고, 온 땅 끝까지 임금의 신하 아닌 이가 없다"고 했다. 참으로 시경의 말과 같다면, 순은 밖에 나가서는 자기 임금을 신하로 삼고, 안에 들어와서는 아버지를 신하로 삼으며, 어머니를 첩으로 삼고, 임금의 딸을 아내로 삼은 것이 된다.

💡 오늘의 시선: 절대적 권위와 절대적 도덕은 함께 서기 어렵다. 추상적 명분이 구체적 관계를 대체하면 기본 윤리가 무너진다.

열사는 안으로는 집안을 돌보지 않아 세상을 어지럽히고 대를 끊으며, 밖으로는 임금의 뜻을 거스르고, 썩은 뼈와 문드러진 살을 땅에 흩뿌리고 냇물과 골짜기에 흘려보내며, 물불에 뛰어드는 것조차 피하지 않는다. 만약 천하 사람들이 이를 좇아 본받게 한다면, 이는 천하가 모두 죽고 요절하기를 바라게 만드는 것이다.

💡 오늘의 시선: 일상의 책임을 저버린 극단적 이상은 개인의 희생을 넘어 공동체의 붕괴로 이어진다.

이는 모두 세상을 버리고 다스리지 않음을 옳다 여기는 데서 나온 것이다. 세상이 열사라 일컫는 자들은 무리를 떠나 홀로 행동하며 남들과 다름을 추구하고, 염담(恬淡, 욕심 없이 담백함)의 학문을 닦고 황홀(恍惚, 흐릿하고 모호함)한 말을 늘어놓는다. 신은 염담이란 쓸모없는 가르침이요, 황홀이란 법도 없는 말이라 본다. 법도 없는 데서 나온 말과 쓸모없는 데서 나온 가르침을, 세상은 통찰이라 일컫는다. 그러나 사람으로 태어나면 반드시 임금을 섬기고 아버이를 봉양해야 하는데, 임금을 섬기고 아버이를 봉양하는 일은 염담으로 할 수 없다. 또 사람을 다스리는 일은 반드시 충성과 신의, 법과 통치술을 논하는 말로 해야 하는데, 이런 말은 황홀로 할 수 없다. 황홀한 말과 염담의 학문은 천하를 미혹시키는 술수다.

💡 오늘의 시선: 규범과 실질에서 벗어난 독자성은 통찰처럼 보여도 결국 혼란을 부른다.

효자가 아버지를 섬기는 것은 아버지의 집을 다투어 빼앗으려는 것이 아니며, 충신이 임금을 섬기는 것은 임금의 나라를 다투어 빼앗으려는 것이 아니다. 무릇 아들 된 자가 늘 남의 부모를 칭찬하여 "아무개의 부모는 밤늦게 자고 일찍 일어나며, 힘써 재물을 모아 자손과 노비를 부양한다"고 한다면, 이는 곧 자기 부모를 헐뜯는 것이다. 마찬가지로 신하 된 자가 늘 선왕의 두터운 덕을 칭송하며 그것을 바란다면, 이는 자기 임금을 헐뜯는 것이다. 자기 부모를 비난하는 자는 누구나 불효라 하면서도, 자기 임금을 비난하는 자는 세상이 오히려 현명하다 칭송한다. 이것이 바로 혼란이 생기는 까닭이다. 그러므로 신하는 요·순의 현명함을 일컫지 말고, 탕·무의 정벌을 찬양하지 말며, 열사의 고매함을 떠들지 말고, 힘을 다해 법을 지키며 임금 섬기기에 전념하는 자라야 충신이다.

💡 오늘의 시선: 과거의 이상형을 끌어와 현재를 칭송하는 것은 종종 현재에 대한 우회적 비판이 된다. 충성은 비교가 아니라 현재에 대한 전념에서 나온다.

옛날 백성은 어리석고 우둔했으므로 헛된 명분으로도 그 마음을 얻을 수 있었다. 그러나 오늘날 백성은 약삭빠르고 영리하여 스스로 판단하려 하고 윗사람의 말을 듣지 않는다. 그러므로 윗사람은 반드시 상으로 권해야 비로소 나아가게 할 수 있고, 또 벌로 두렵게 해야 비로소 물

러서지 못하게 할 수 있다. 그런데 세상은 모두 "허유(許由, 요임금의 선양을 거절한 은자)는 천하를 사양했으니 상으로 권할 수 없고, 도척(盜跖, 전설적인 큰 도적)은 형벌을 무릅쓰고 위험에 뛰어드니 벌로 막을 수 없다"고 말한다. 신은 이렇게 말한다. 천하를 가지지 않았으면서 천하에 욕심이 없는 자가 허유요, 이미 천하를 가지고도 천하를 사사로이 여기지 않는 자가 요·순이다. 청렴을 저버리고 재물을 구하며, 형벌을 무릅쓰고 이익을 좇아 제 몸의 죽음마저 잊는 자가 도척이다. 이 두 부류는 예외적이고 위태로운 존재다. 나라를 다스리고 백성을 부리는 도는 이 두 부류를 기준으로 삼지 않는다. 다스림이란 보통의 것을 다스리는 것이요, 도란 보통의 것을 이끄는 것이다. 위태로운 부류와 기묘한 말은 다스림의 해가 된다. 천하에서 가장 높은 선비는 상으로 권할 수 없고, 천하에서 가장 낮은 자는 형벌로 막을 수 없다. 그러나 가장 높은 선비를 위해 상을 없애고 가장 낮은 자를 위해 형벌을 없앤다면, 나라를 다스리고 백성을 부리는 도를 잃고 만다.

 **오늘의 시선:** 제도는 예외적 인물이 아니라 다수의 보통 사람을 기준으로 설계해야 한다. 명확한 상벌이 지속 가능한 운영의 핵심이다.

그러므로 세상 사람들은 흔히 나라의 법은 논하지 않고 합종연횡(合縱連橫, 약소국이 연합해 강국에 맞서는 합종과 강국과 손잡는 연횡의 외교술)만 논한다. 제후 가운데 합종을 주장하는 자는 "합종이 이루어지면 반드시 패자가 된다"고 하고, 연횡을 주장하는 자는 "연횡이 이루어지면 반드시 왕자가 된다"고 한다. 산둥(山東, 효산 동쪽의 동방 여러 나라)에서 합종연횡의 논의는 하루도 그친 적이 없었지만, 공명이

이루어지지 않고 패주가 서지 못한 것은 헛된 말로는 다스림을 이룰 수 없기 때문이다. 왕자란 홀로 자신의 도를 행하는 자를 일컫는다. 그러므로 삼왕(三王, 하·은·주를 세운 우왕·탕왕·문왕)은 이합집산에 힘쓰지 않고도 천하를 바로잡았고, 오패(五霸, 춘추시대의 다섯 패자)는 합종연횡에 기대지 않고도 정세를 꺾었으니, 안을 다스려 밖을 제어했을 뿐이다.

💡 오늘의 시선: 바깥의 책략이나 이론 논쟁보다 안의 시스템과 역량을 다지는 것이 결국 밖의 성패를 가른다.

인주 人主

군주가 권세를 잃고 신하에게 휘둘리는 위험과 그 방지.

군주가 스스로 위태로워지고 나라가 망하는 까닭은, 대신이 지나치게 귀해지고 측근이 지나치게 위세를 부리기 때문이다. 여기서 '귀함'이란 법을 따르지 않고 멋대로 행동하며, 나라의 권력을 쥐고 사익을 꾀하는 것을 말한다. '위세'란 권세를 독차지하여 일의 경중을 제멋대로 가르는 것을 말한다. 이 두 가지는 반드시 살피야 한다. 무릇 말이 무거운 짐을 지고 수레를 끌어 먼 길에 이를 수 있는 것은 근력이 있기 때문이다. 만승의 군주(전차 만 대를 거느린 큰 나라의 임금)와 천승의 임금이 천하를 다스리고 제후를 정벌할 수 있는 것은 그 위세가 있기 때문이다. 위세란 군주에게 있어 근력과 같은 것이다. 이제 대신이 위세를 얻고 측근이 권세를 독차지한다면, 이는 군주가 힘을 잃는 것이다. 군주가 힘을 잃고도 나라를 보전한 경우는 천에 하나도 없다. 호랑이와 표범이 사람을 이기고 온갖 짐승을 잡을 수 있는 것은 발톱과 이빨이 있기 때문이다. 만약 호랑이와 표범이 발톱과 이빨을 잃는다면 사람이 반드시 그것을 제압할 것이다. 지금 강한 권세란 군주의 발톱과

이빨이다. 군주이면서 그 발톱과 이빨을 잃으면 발톱 빠진 호랑이·표범과 다를 바 없는 신세가 된다. 송나라 임금은 자한에게, 제나라 간공은 전상에게 그 발톱과 이빨을 빼앗기고도 일찍 도로 거두지 않았기에 몸은 죽고 나라는 망했다. 지금 술(統治術, 신하를 부리는 통치 기술)이 없는 군주들은 모두 송나라와 제나라 간공의 잘못을 분명히 알면서도, 정작 자신의 잘못은 깨닫지 못하고 그것이 같은 부류의 일임을 살피지 못한다.

💡 오늘의 시선: 권한은 위임할 수 있어도 양도되어서는 안 된다. 핵심 권세가 측근이나 중간 권력에 넘어가는 순간 리더는 발톱 빠진 맹수가 되고, 자리는 남아도 통제력은 사라진다.

또한 법술(法術, 법과 통치 기술)을 아는 인사와 요직을 차지한 신하는 서로 용납하지 못한다. 무엇으로 이를 밝힐 수 있는가? 군주에게 술을 아는 인사가 있으면 대신이 멋대로 결단하지 못하고, 가까운 측근도 감히 권세를 팔아 이득을 챙기지 못한다. 대신과 측근의 권세가 사그라들면 군주의 통치 원리가 분명해지기 때문이다. 그러나 지금은 그렇지 않다. 요직의 신하는 권세를 얻어 일을 멋대로 처리하며 제 사익을 채우고, 측근들은 봉당을 지어 끼리끼리 결탁하여 군주와 멀리 떨어진 인재를 가로막는다. 그러니 법술을 아는 인사가 어느 때에 등용되며, 군주가 어느 때에 직접 따져 판단할 수 있겠는가? 그러므로 술이 있어도 반드시 쓰이는 것은 아니며, 두 권세는 양립할 수 없으니, 법술을 아는 인사가 어찌 위태롭지 않을 수 있겠는가? 따라서 군주가 대신의 주장을 물리치고 측근의 시비에 등을 돌려 홀로 도리에 맞는 말을 받아들이지 못한다면, 법술을 아는 인사가 어찌 죽음의 위협을 무릅쓰고 진언하

겠는가? 이것이 세상이 다스려지지 않는 까닭이다. 현명한 군주는 공로를 헤아려 작위와 녹봉을 주고, 능력에 맞추어 관직과 일을 맡긴다. 천거한 자는 반드시 어질고, 쓰는 자는 반드시 유능하다. 어질고 유능한 인사가 나아오면 사문(私門, 권세가의 사사로운 세력)의 청탁은 멎는다. 공이 있는 자가 두터운 녹봉을 받고 유능한 자가 높은 관직에 오르면, 사사로이 칼을 쓰는 무사들이 어찌 사사로운 용맹을 버리고 적과 맞서는 데 힘쓰지 않겠으며, 벼슬을 구해 떠도는 인사들이 어찌 사문에 빌붙지 않고 청렴에 힘쓰지 않겠는가? 이것이 어질고 유능한 인사를 모으고 사문의 무리를 흠는 방법이다.

 오늘의 시선: 인사권은 곧 조직의 문화다. 보상이 공과 능력을 향하면 사람들은 실력으로 경쟁하고, 연줄과 사적 충성을 향하면 모두가 줄서기로 몰린다. 무엇으로 사람을 올리느냐가 나머지 모든 행동을 결정한다.

지금 측근이라 해서 반드시 지혜로운 것은 아니다. 군주가 어떤 사람을 식견이 있다고 여겨 그 말을 들으려 하면서도, 막상 안으로 들어와서는 측근과 더불어 그 말을 따져 보고, 측근의 말만 듣고 정작 그 사람의 지혜는 가늠하지 않으니, 이는 어리석은 자와 더불어 지혜를 논하는 꼴이다. 요직에 있는 자라 해서 반드시 어진 것도 아니다. 군주가 어떤 사람을 어질다고 여겨 예우하면서도, 막상 안으로 들어와서는 요직의 신하와 더불어 그 행실을 따져 보고, 그 신하의 말만 듣고 정작 어진 이를 쓰지 않으니, 이는 못난 자와 더불어 어짊을 논하는 꼴이다. 그리하여 지혜로운 자의 결정이 어리석은 자의 손에 맡겨지고, 어진 인사의 행실이 못난 자에게 평가받게 되니, 어질고 지혜로운 인사가 어느 때에

쓰이겠으며, 군주의 밝은 눈은 끝내 막히고 만다. 옛날 관용봉은 걸왕에게 간언하다가 사지를 잘리는 화를 입었고, 왕자 비간은 주왕에게 간언하다가 심장이 갈렸으며, 오자서는 부차에게 충직하다가 속루검(屬鏤劍, 부차가 자결하라며 내린 칼)으로 죽임을 당했다. 이 세 사람은 신하로서 충성스럽지 않았던 것도 아니고, 그 간언이 합당하지 않았던 것도 아니다. 그런데도 죽음의 화를 면하지 못한 것은, 군주가 어질고 지혜로운 말을 살피지 않고 못난 자들의 폐단에 눈과 귀가 가려졌기 때문이다. 지금 군주가 법술을 아는 인사를 기꺼이 쓰지 않고 어리석고 못난 신하의 말을 듣는다면, 어질고 지혜로운 인사 가운데 누가 감히 저 세 사람의 위험을 무릅쓰고 자신의 지혜와 능력을 내놓겠는가? 이것이 세상이 어지러워지는 까닭이다.

💡 오늘의 시선: 리더가 마주하는 가장 큰 위험은 '걸러진 정보'다. 측근과 기득권의 필터를 거친 말만 듣는 순간, 정작 중요한 판단은 그것을 검증할 자격 없는 사람들의 손에서 내려진다. 충언이 죽음으로 돌아오는 조직에서는 누구도 두 번 다시 진실을 말하지 않는다.