

한비자 4권 · 설득의 기술

韓非子 — 유세와 논변 · 쉬운 번역과 현대 해설

전국시대 한비(韓非, 기원전 280?~233) 지음 · 6편 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

「난언(難言)」 — 말하기의 어려움

「세난(說難)」 — 설득의 어려움

「난일(難一)」 — 논난(論難) 1

「난이(難二)」 — 논난(論難) 2

「난삼(難三)」 — 논난(論難) 3

「난사(難四)」 — 논난(論難) 4

난언 難言

옳은 말도 군주에게 닿기 어려운 까닭. 역사 속 충언이 화를 부른 사례들.

신하가 말하기를 꺼리는 것이 아닙니다. 다만 말하기 어려운 까닭이 따로 있습니다. 말이 매끄럽고 거침없이 유려하면 화려하나 알맹이가 없다고 여기고, 진실하고 공손하며 강직하고 신중하면 투박하여 조리가 없다고 봅니다. 말을 많이 하여 여러 사례를 들고 비슷한 것들을 엮어 견주면 공허하여 쓸모없다고 평하고, 요점만 간추려 꾸밈없이 간결하게 말하면 거칠고 말주변이 없다고 합니다. 다급하게 가까이 다가가 사람의 속내를 헤아리면 겸양 없이 험뜯는다고 여기고, 크고 넓으며 깊고 아득하여 헤아릴 수 없으면 과장될 뿐 쓸모없다고 판단합니다. 살림살이 같은 자잘한 이야기에 구체적인 숫자까지 들면 비루하다 하고, 세태에 맞추어 거스르지 않는 말을 하면 목숨을 탐해윗사람에게 아첨한다고 봅니다. 세속을 멀리하여 별나고 유난스럽게 말하면 허황되다 하고, 말이 재빠르고 능변이며 문장의 꾸밈이 많으면 겉만 번지르르한 글재주꾼이라 합니다. 문식을 걷어내고 질박하고 진실하게 말하면 비속하다 여기고, 때때로 『시경』과 『서경』을 인용하며 옛 법도를 따르

면 그저 외운 것을 읊는다고 폄하합니다. 이것이 신하가 말하기 어려워
깊이 근심하는 까닭입니다.

💡 오늘의 시선: 설득의 실패는 메시지가 부족해서가 아니라, 듣는
이의 선입견에서 비롯될 때가 많다. 어떤 화법도 상대의 편견이라는
체를 먼저 통과해야 한다.

법도가 아무리 바르더라도 반드시 받아들여지는 것은 아니며, 의리
가 아무리 온전하더라도 반드시 쓰이는 것은 아닙니다. 대왕께서 이런
말을 믿지 않으신다면, 가벼이는 그 말을 헐뜯고 비방으로 여기실 것이
요, 무겁게는 그 말을 한 사람에게 화와 재앙, 죽음이 미칠 것입니다.
그리하여 오자서는 지락이 뛰어났으나 오나라가 그를 죽였고, 중니(공
자)는 설득에 능했으나 광(匡) 땅에서 포위되었으며, 관이오(관중)는
참으로 어질었으나 노나라가 그를 가두었습니다. 이 세 대부가 어찌 어
질지 않았겠습니까? 다만 세 임금이 현명하지 못했을 따름입니다.

💡 오늘의 시선: 리더의 안목이 부족하면 인재는 오히려 위협으로 읽
힌다. 비극의 원인은 인재의 부재가 아니라, 그를 알아볼 그릇의 부재
다.

옛적에 탕왕은 더없이 성스러웠고 이윤은 더없이 지혜로웠습니다.
더없이 지혜로운 이가 더없이 성스러운 임금을 설득했지만, 일흔 번을
말하고도 받아들여지지 않았습니다. 결국 이윤은 손수 솔과 도마를 들고
요리사가 되어 가까이서 모신 뒤에야 비로소 탕왕이 그 어짚을 알아
보고 그를 등용했습니다. 그러므로 더없이 지혜로운 이가 더없이 성스

러운 임금을 설득해도 반드시 받아들여지는 것은 아니니, 이윤이 탕왕을 설득한 일이 그러합니다. 또 지혜로운 이가 어리석은 자를 설득하면 반드시 듣지 않으니, 문왕이 주왕을 설득한 일이 그러합니다.

💡 오늘의 시선: 설득은 내용의 옳음만으로 완성되지 않는다. 상대가 받아들일 준비가 되어 있지 않다면, 논리보다 신뢰를 쌓는 시간이 먼저다.

문왕이 주왕을 설득하자 주왕은 그를 가두었습니다. 익후(翼侯)는 불에 구워졌고, 귀후(鬼侯)는 포로 떠졌으며, 비간(比干)은 심장이 갈렸고, 매백(梅伯)은 젖으로 담가졌습니다. 관이오는 포박되었고, 조기(曹羈)는 진(陳)나라로 달아났으며, 백리자(백리해)는 길에서 구걸했고, 부열(傅說)은 노예로 팔려 다녔습니다. 손자(손빈)는 위나라에서 다리를 잘리는 빈형(臙刑, 무릎뼈를 도려내는 형벌)을 당했고, 오기(吳起)는 안문(岸門)에서 눈물을 흘리며 서하(西河) 땅이 진나라에 넘어갈 것을 통탄하다가 끝내 초나라에서 사지가 찢겼습니다. 공숙좌(公叔痤)는 나라의 큰 그릇감(공손양)을 천거했다가 도리어 망령된 자로 몰렸고, 그 공손양(公孫鞅)은 진나라로 달아났습니다. 관룡봉(關龍逢)은 참형을 당했고, 창홍(萇弘)은 배가 갈렸으며, 윤자(尹子)는 가시 우리에 갇혔고, 사마자기(司馬子期)는 죽어 강물에 띄워졌습니다. 천명(田明)은 사지가 찢기고 화살에 쏘였으며, 복자천(宓子賤)과 서문표(西門豹)는 다투지 않고도 남의 손에 죽었습니다. 동안우(董安于)는 죽은 뒤 저잣거리에 내걸렸고, 재여(宰予)는 전상(田常)의 화를 면치 못했으며, 범저(范雎)는 위나라에서 갈비뼈가 부러졌습니다.

💡 오늘의 시선: 시대가 바뀌어도 권력의 심리는 그대로다. 바른말이 권력자의 불안을 건드리는 순간, 그것은 의견이 아니라 위협으로 분류된다.

이 십수 명은 모두 세상의 어질고 현명하며 충성스럽고 도술(道術, 도리와 다스림의 방도)을 갖춘 인물들이었습니다. 그러나 불행히도 패역하고 어리석은 임금을 만나 목숨을 잃었습니다. 그렇다면 어진 이와 성인조차 죽음과 치욕을 피하지 못하는 까닭은 무엇이겠습니까? 어리석은 자는 설득하기 어렵기 때문입니다. 그래서 군자는 말하기를 어려워합니다. 지극히 옳은 말일수록 귀에 거슬리고 마음에 거스르니, 어질고 성스러운 임금이 아니면 들어 줄 수 없습니다. 부디 대왕께서는 이를 깊이 살피 주시기 바랍니다.

💡 오늘의 시선: 참된 조언은 본래 듣기에 불편하다. 거슬리는 진실을 건달 그릇이 없는 리더 곁에서는, 바른말을 할 사람부터 먼저 사라진다.

세난 說難

윗사람을 설득하는 일이 왜 그토록 어려운가. 상대의 진짜 속내를 읽지 못한 채 옳은 말을 하는 것의 위험을, '역린(逆鱗)'의 비유로 꿰뚫은 명편.

설득이 어려운 까닭은 내가 설득할 만한 지식이 부족해서가 아니고, 내 논리가 뜻을 분명히 밝히지 못해서도 아니며, 내가 거침없이 할 말을 다 하지 못해서도 아니다. 설득의 어려움은 상대의 마음을 헤아려, 나의 말을 거기에 들어맞게 하는 데 있다.

상대가 명예를 중시하는 사람인데 이익을 내세워 설득한다면, 품격이 낮은 자로 비쳐 천하게 대접받고 결국 멀리 내쳐질 것이다. 반대로 상대가 이익을 탐하는 사람인데 명예를 내세워 설득한다면, 속이 비고 현실에 어둡다 여겨져 결코 받아들여지지 않을 것이다. 또 겉으로는 명예를 내세우면서 속으로는 이익을 챙기려는 사람에게 명예를 내세우면, 겉으로는 받아들이는 척하면서 속으로는 그를 멀리할 것이요, 이익을 내세우면 속으로는 그 말을 쓰면서도 겉으로는 그 사람을 버릴 것이다. 이 점을 반드시 살피야 한다.

💡 오늘의 시선: 설득의 성패는 화술이 아니라, 상대가 무엇을 가치로 여기고 무엇을 부끄러워하는지를 읽어내는 데 달려 있다.

일은 은밀해야 이루어지고, 말은 새어 나가면 실패한다. 설득자가 직접 누설하지 않았더라도, 상대가 감추고 싶어 하는 일을 건드리는 것만으로 신변이 위태로워진다. 상대가 겉으로 내세운 일을 빌려 실은 다른 목적을 이루려 할 때, 그 속셈까지 알아챈 사실이 드러나면 신변이 위태로워진다. 설득자가 남다른 계책을 제시해 그것이 적중했는데, 바깥의 영리한 자가 어림짐작으로 같은 결론에 이르러 일이 새어 나가면, 상대는 반드시 설득자가 누설했다 여기니 신변이 위태로워진다. 신임이 두텁기도 전에 속내를 깊이 드러내면, 설득이 받아들여져 성공해도 그 공은 잊히고, 받아들여지지 않아 실패하면 의심을 사니 신변이 위태로워진다.

상대에게 허물이 있을 때 예의와 도리를 들어 그 잘못을 들추는 것도 위험하다. 상대가 좋은 계책을 얻어 그것을 제 공으로 삼고 싶어 하는데, 설득자가 그 내막을 안다는 기색을 내비치는 것도 위험하다. 상대가 할 수 없는 일을 억지로 시키거나, 그만둘 수 없는 일을 억지로 막는 것도 위험하다. 그러므로 군주에게 큰 인물을 논하면 자신을 이간한다 여기고, 미천한 자를 논하면 권세를 팔려 한다 여긴다. 상대가 아끼는 것을 논하면 그를 발판 삼으려 한다 여기고, 상대가 미워하는 것을 논하면 자신을 떠본다 여긴다. 말을 너무 간추리면 어리석고 졸렬하다 여기고, 시시콜콜 늘어놓으면 장황하고 지루하다 여긴다. 일을 간략히 짚고 뜻만 펴면 겁이 많아 할 말을 다 못 한다 하고, 두루 넓게 펼치면

거칠고 오만하다 한다. 이것이 설득의 어려움이니 반드시 알아야 한다.

💡 오늘의 시선: 위험은 '모르는 것'이 아니라 '너무 많이 안다는 사실'이 드러나는 것'에서 온다. 간파하는 순간, 지혜는 위험이 된다.

설득의 요체는 상대가 자랑스러워하는 바를 돋보이게 하고, 부끄러워하는 바를 덮어 주는 데 있다. 상대에게 사사로운 다급함이 있다면, 그것이 공적인 명분에 부합함을 보여 떳떳이 밀고 나가게 해야 한다. 상대의 뜻이 비루하더라도 차마 그만두지 못한다면, 설득자는 그것을 좋게 꾸며 주어 그만두지 못함을 대수롭지 않게 만들어야 한다. 상대의 마음은 높으나 실제로 거기에 미치지 못한다면, 그 일의 허물과 해로움을 짚어 주고 차라리 행하지 않는 편이 낫다고 추어올려 주어야 한다.

상대가 자신의 지혜와 재능을 뽐내고 싶어 한다면, 같은 부류의 다른 사례를 들어 충분한 발판을 깔아 주고, 그가 내 말에서 논거를 가져다 쓰도록 하되 나는 모르는 척하여 그의 지혜를 세워 주어야 한다. 서로를 위하는 말을 올리고 싶다면 반드시 아름다운 명분으로 밝히되, 그것이 그의 사사로운 이익과 맞닿아 있음을 은근히 내비쳐야 한다. 해로운 일을 알리고 싶다면 그것이 불러올 비난을 드러내되, 그것이 그의 사사로운 근심과 닿아 있음을 슬며시 보여 주어야 한다.

상대와 같은 행실을 한 다른 사람을 칭찬해 주고, 상대와 같은 계책을 품었던 다른 일을 옳다고 들어 주어라. 상대와 같은 허물을 지닌 이가 있다면 그것을 크게 꾸며 해될 것 없다 해 주고, 상대와 같은 실패를 겪은 이가 있다면 분명하게 꾸며 잘못될 것 없다 해 주어야 한다. 상대

가 스스로 힘이 세다고 여기면 그 일의 어려움을 들어 한계를 긋지 말고, 스스로 결단력이 있다고 여기면 그 결단의 흠을 들어 노엽게 하지 말며, 스스로 계책이 뛰어나다고 여기면 그 실패를 들어 궁지로 몰지 말아야 한다. 큰 뜻에서 거스르는 바가 없고 말에서 걸리는 바가 없어진 뒤에야, 비로소 지혜와 변설을 마음껏 펼칠 수 있다. 이렇게 해야 상대와 가까워져 의심받지 않고 할 말을 다 할 수 있는 것이다. 이윤은 요리사가 되었고 백리해는 노예가 되었으니, 모두 군주에게 다가가기 위함이었다. 이 두 사람은 다 같은 성인이었으나, 그래도 몸을 굽혀 나아가는 일을 피하지 못했으니 이토록 욕된 것이었다. 지금 나의 말이 받아들여지려고 요리사나 노예가 되어야 한다 해도, 그로써 세상을 떨쳐 일으킬 수 있다면 능력 있는 자에게 그것은 부끄러운 일이 아니다.

💡 오늘의 시선: 설득은 상대의 자존심을 지켜 주면서 원하는 방향으로 움직이게 하는 기술이다. 상대의 체면을 세워 주는 것이 곧 내 목적에 이르는 길이다.

오랜 세월이 흘러 신임이 두터워지면, 깊은 계책을 내놓아도 의심받지 않고 맞서 다투어도 죄를 묻지 않게 된다. 그제야 이해를 분명히 갈라 공을 세우고, 옳고 그름을 곧장 가려 자신을 떳떳이 세울 수 있다. 이렇게 서로를 지탱하며 나아가는 것이 설득이 이루어지는 길이다.

💡 오늘의 시선: 기술에 앞서는 것은 신뢰의 축적이다. 신뢰가 쌓이지 않은 상태의 정론은 공격으로 읽힌다.

옛날 정나라 무공이 호나라를 치고자, 먼저 자신의 딸을 호나라 군주에게 시집보내 그 마음을 즐겁게 했다. 그러고는 신하들에게 물었다. "내가 군사를 일으키려 하는데, 어느 나라를 칠 만한가?" 대부 관기사가 "호나라를 칠 만합니다"라고 답하자, 무공은 노하여 그를 죽이며 꾸짖었다. "호나라는 형제의 나라인데, 어찌 치자고 하는가?" 이 소식을 들은 호나라 군주는 정나라가 자신을 가까이 여긴다 믿고 정나라에 대한 방비를 하지 않았다. 정나라는 호나라를 습격하여 그 나라를 빼앗았다.

송나라의 한 부자가 있었는데, 비가 내려 담장이 무너졌다. 그 아들이 "다시 쌓지 않으면 반드시 도둑이 들 것"이라고 말했고, 이웃집 노인도 같은 말을 했다. 저녁이 되자 과연 도둑이 들어 재산을 크게 잃었다. 그 집안은 아들을 매우 지혜롭다 여겼으나, 이웃 노인은 의심했다. 두 사람의 말은 모두 옳았으나, 가까운 자는 지혜롭다 칭찬받고 먼 자는 의심을 샀다. 이는 아는 것이 어려운 게 아니라, 그 앎을 어떻게 처신하느냐가 어려운 것이다. 요조의 말 역시 옳았으나, 그는 진(晉)나라 사람들에게는 성인으로 여겨지면서도 정작 진(秦)나라에서는 죽임을 당했으니, 이를 반드시 살펴야 한다.

💡 오늘의 시선: 옳으나 그르냐보다, 그 말을 누가 어떤 자리에서 하느냐가 운명을 가른다. 같은 말도 처지가 다르면 약이 되고 독이 된다.

옛날 미자하가 위나라 군주의 총애를 받았다. 위나라 법에는 군주의 수레를 함부로 타는 자는 발을 자르는 형벌에 처한다는 규정이 있었다.

미자하의 어머니가 병이 나자, 어떤 사람이 밤중에 몰래 가 미자하에게 이를 알렸다. 미자하는 군주의 명이라 속이고 그 수레를 몰고 나갔다. 군주는 이를 듣고 그를 어질다 하며 말했다. "효성스럽구나! 어머니를 위해 발 잘리는 형벌마저 잊었으니." 다른 날, 군주와 과수원에서 노닐다가 미자하가 복숭아를 먹어 보니 맛이 달기에, 다 먹지 않고 그 반쪽을 군주에게 건넸다. 군주가 말했다. "나를 아끼는구나! 제 입맛도 잊고 나를 먹이다니."

뒷날 미자하의 고운 모습이 시들어 총애가 식고 군주에게 죄를 짓게 되자, 군주는 말했다. "이자는 본래 내 수레를 함부로 탔고, 또 먹다 남은 복숭아를 내게 먹였다." 미자하의 행실은 처음과 달라진 것이 없었다. 그런데도 전에는 어질다 칭찬받던 일로 뒤에는 죄를 얻게 된 것은, 사랑과 미움이 변했기 때문이다. 군주에게 사랑받을 때는 지혜가 들어맞아 더 가까워지고, 미움을 받을 때는 같은 지혜가 죄가 되어 더 멀어진다. 그러므로 간언하고 유세하는 자는 군주의 애증을 반드시 살핀 뒤에 말해야 한다.

💡 오늘의 시선: 같은 행동도 호의가 식으면 죄가 된다. 설득은 논리가 아니라, 상대의 애증이라는 변수 위에서 이루어진다.

용이라는 짐승은 길들이면 등에 타고 다닐 만큼 유순하다. 그러나 그 목 아래에는 한 자쯤 되는 거꾸로 난 비늘, 곧 역린이 있어 누구든 이를 건드리면 반드시 사람을 죽인다. 군주에게도 이러한 역린이 있다. 유세하는 자가 군주의 역린을 건드리지 않을 수 있다면, 설득은 거의 이루어진 셈이다.

💡 오늘의 시선: 어떤 권력에도 건드려서는 안 될 역린이 있다. 실력을 펴기 전에 그 금기부터 찾는 것이 생존의 첫걸음이다.

난일 難一

옛 고사·통념을 조목조목 반박하는 논쟁편. 법가 논리로 상식을 뒤집는다.

진 문공(晉文公)이 초나라와 싸우려 할 때, 외삼촌인 구범(舅犯)을 불러 물었다. “저들은 수가 많고 우리는 적으니, 어떻게 해야 하겠는가?” 구범이 대답했다. “신이 듣기로, 예를 두루 갖추는 군자는 충(忠)과 신(信)을 마다하지 않으나, 전쟁터에서는 속임수와 거짓을 마다하지 않는다 했습니다. 임금께서는 적을 속이시면 그뿐입니다.”



오늘의 시선:

상황에 맞는 전술적 유연성이 승리를 만든다. 원칙만 고집하면 눈앞의 위기를 넘기지 못한다.

문공은 구범을 물러가게 한 뒤, 옹계(雍季)를 불러 같은 질문을 했다. “저들은 수가 많고 우리는 적으니, 어떻게 해야 하겠는가?” 옹계가 대답했다. “숲을 태워 사냥하면 한때는 많은 짐승을 잡지만, 뒤에는 반드시 짐승이 없어집니다. 백성을 속임수로 대하면 한때는 이득을 보지

만, 뒤에는 반드시 그 이득이 다시 오지 않습니다.” 문공이 말했다. “옳은 말이다.”

 오늘의 시선:

장기적 신뢰의 축적은 단기적 승리 못지않게 중요하다. 다만 리더는 ‘원칙’과 ‘전술’을 적용할 대상을 분명히 구분해야 한다.

문공은 옹계를 물러가게 한 뒤, 구범의 계책으로 초나라와 싸워 이겼다. 돌아와 논공행상하며 작위를 내릴 때, 옹계를 먼저 하고 구범을 뒤에 두었다. 신하들이 말했다. “성복(城濮) 전투의 승리는 구범의 계책 덕분이었습니다. 그 말을 쓰고도 정작 그 사람을 뒤로 미루시니, 어찌 된 일입니까?”

 오늘의 시선:

형평을 맞춘 듯 보이는 상벌이 오히려 사기를 떨어뜨린다. 공로와 충언을 구분하지 않고 균형만 맞추면 핵심 인재가 외면받는다.

문공이 말했다. “너희가 알 바가 아니다. 구범의 말은 한때의 권도(權道, 임기응변의 방편)였고, 옹계의 말은 만세에 걸친 이익이었다.” 공자(仲尼)가 이를 듣고 말했다. “문공이 패자가 된 것은 마땅하다. 한때의 권도를 알았고, 만세의 이익까지 알았으니.”

 오늘의 시선:

성공한 리더는 ‘효율’과 ‘원칙’을 함께 인정한다. 그러나 한비자는 바로 이 절충을 결함으로 본다.

어떤 이는 이렇게 반박한다. 옹계의 대답은 문공의 물음에 맞지 않았다. 무릇 물음에 답할 때는 그 크고 작음과 급하고 더듬을 가려 답해야 한다. 묻는 바가 크고 급한데 답이 작고 더디면, 현명한 군주는 받아들이지 않는다. 지금 문공은 ‘적은 병력으로 많은 적을 상대하는 법’을 물었는데, 옹계는 ‘뒤에는 이득이 다시 오지 않는다’고 답했다. 이는 물음에 맞는 답이 아니다.

 오늘의 시선:

리더의 질문은 구체적 문제 해결을 향한다. 추상적 도덕론으로 긴급한 현실을 비껴가는 것은 직무 태만이다.

게다가 문공은 한때의 권도도, 만세의 이익도 제대로 알지 못했다. 전쟁에서 이기면 나라가 안정되고 지위가 굳건해지며, 군대가 강해지고 위엄이 선다. 설령 뒤에 이득이 없을지라도, 이보다 더 큰 이득은 없다. 만세의 이익이 어찌 오지 않을까 걱정하겠는가?

 오늘의 시선:

생존과 안정이 담보되지 않은 자리에서 장기적 윤리를 논하는 것은 옹허하다. 현실의 승리가 장기적 이익의 전제다.

전쟁에서 지면 나라는 망하고 군대는 약해지며, 자신은 죽고 이름은 사라진다. 오늘의 죽음을 떨쳐내기에도 바쁜데, 어찌 만세의 이익을 기다릴 겨를이 있겠는가? 만세의 이익은 오늘의 승리에서 나오고, 오늘의 승리는 적을 속이는 데서 나온다. 적을 속이는 것이야말로 곧 만세의 이익이다. 그러므로 옹계의 대답은 문공의 물음에 맞지 않다.



오늘의 시선:

전략적 승리가 윤리적 명분의 토대를 만든다. 무력한 상태의 도덕은 아무것도 지켜주지 못한다.

또한 문공은 구범의 말뜻도 알지 못했다. 구범이 ‘속임수를 마다하지 않는다’고 한 것은 백성을 속이라는 뜻이 아니라 적을 속이라는 뜻이었다. 적이란 정벌할 상대이지, 다시 마주할 백성이 아니다. 적을 속인들 뒤편 무슨 해가 되겠는가?



오늘의 시선:

‘속임’의 대상이 누구인지를 분명히 해야 한다. 내부 구성원에게는 신뢰를, 외부 경쟁자에게는 전략적 유연성을 적용한다.

문공이 옹계를 먼저 상준 까닭이 공로 때문이라면, 초나라를 깨뜨린 공은 구범의 계책이었다. 그 말의 훌륭함 때문이라면, 옹계가 한 말은 ‘뒤에는 이득이 없다’는 소리일 뿐 훌륭한 조언이 못 된다. 구범은 훌륭

한 조언과 전쟁의 승리를 모두 갖추었으니 두 가지 공이 있는데도 뒤로 밀렸고, 옹계는 하나의 공도 없이 먼저 상을 받았다.

 오늘의 시선:

성과 없는 충언을 과대평가하고 실질적 성과를 낸 이를 소외시키면, 조직의 생산성은 무너진다.

“문공이 패자가 된 것이 마땅하지 않은가?”라고 공자는 말했지만, 공자는 상을 제대로 줄 줄 몰랐던 것이다.

 오늘의 시선:

공자의 칭송은 도덕적 이상을 좇는다. 한비자는 조직 운영의 실질적 결과와 공정성을 더 무겁게 본다.

역산(歷山)의 농부들이 밭 경계를 침범하자, 순임금이 가서 농사를 지었다. 한 해가 지나자 밭두둑이 바로잡혔다. 하빈(河濱)의 어부들이 좋은 물목을 다투자, 순임금이 가서 고기를 잡았다. 한 해가 지나자 연장자에게 자리를 양보하게 되었다. 동이(東夷)의 옹기장이들이 그릇을 거칠게 만들자, 순임금이 가서 그릇을 구웠다. 한 해가 지나자 그릇이 튼튼해졌다.

 오늘의 시선:

리더가 직접 보이는 모범은 강한 설득력을 갖는다. 그러나 이는 특수한 사례일 뿐, 시스템을 대신하지는 못한다.

공자가 탄식했다. “농사와 고기잡이, 그릇 굽기는 순임금의 직무가 아닌데도 가서 한 것은 어그러진 것을 바로잡기 위함이었다. 순임금은 참으로 어질구나! 스스로 고된 자리에 몸을 두니 백성이 그를 따랐다. 그러므로 성인의 덕화(德化, 덕으로 백성을 교화함)라 하는 것이다.”



오늘의 시선:

‘덕화’는 리더의 헌신을 강조한다. 한비자는 이를 비효율적이고 체계 없는 통치로 본다.

어떤 이가 유가에게 물었다. “그때 요임금은 어디에 있었습니까?” 그가 답했다. “요임금이 천자였습니다.” “그렇다면 공자가 요임금을 성인이라 한 것은 무슨 까닭인가? 성인이 밝게 살피며 윗자리에 있으면 천하에 간사한 일이 없어야 한다.

지금 농부와 어부가 다투지 않고 옹기장이 그릇을 거칠게 만들지 않는다면, 순임금이 또 무슨 덕으로 교화할 일이 있었겠는가? 순임금이 어그러짐을 바로잡았다는 것은 곧 요임금에게 잘못이 있었다는 뜻이다. 순임금을 어질다 칭송하면 요임금의 밝은 살핌을 부정하게 되고, 요임금을 성인으로 높이면 순임금의 덕화를 부정하게 되니, 둘을 함께 얻을 수는 없다.”

 오늘의 시선:

조직의 성공을 한 사람의 영웅적 리더십으로만 설명하면, 기존 시스템의 결함은 가려진다. 리더십과 시스템 중 어느 한쪽만 추켜세우는 논리는 모순에 빠진다.

초나라 사람 중에 방패와 창을 파는 자가 있었다. 그는 방패를 자랑하며 “내 방패는 견고하여 어떤 것도 뚫지 못한다”고 했고, 또 창을 자랑하며 “내 창은 날카로워 뚫지 못하는 것이 없다”고 했다. 누군가 물었다. “그대의 창으로 그대의 방패를 찌르면 어찌 되는가?” 그 사람은 답하지 못했다. 뚫을 수 없는 방패와 뚫지 못할 것이 없는 창은 같은 세상에 함께 설 수 없다. 지금 요임금과 순임금을 함께 칭송하는 것이 바로 이 창과 방패의 이야기와 같다.

 오늘의 시선:

양립할 수 없는 두 주장을 동시에 떠받치려는 태도는 논리적 모순을 낳는다. 리더십의 원칙은 일관되어야 한다.

순임금이 어그러짐을 바로잡는 데 한 해에 한 가지 잘못을, 세 해에 세 가지 잘못을 고쳤다고 하자. 순임금에게도 끝이 있고 수명에도 끝이 있으나, 천하의 잘못은 끝이 없다. 끝이 있는 것으로 끝없는 것을 좇으니, 바로잡을 수 있는 것은 극히 적다. 상벌을 분명히 하여 천하가 반드시 따르게 하면, “규정에 맞으면 상을 주고 맞지 않으면 벌한다”는 명

령이 아침에 내려지면 저녁에 바뀌고 저녁에 내려지면 아침에 바뀌어, 열흘이면 온 천하가 다스려질 것이다. 어찌 한 해를 기다리겠는가?

 오늘의 시선:

개인의 헌신으로 문제를 풀려 하지 말고, 명확한 규칙과 보상 구조로 조직이 스스로 굴러가게 해야 한다. 시스템이 작동하면 리더의 개인적 노고는 줄어든다.

그런데도 순임금은 이 방법으로 요임금을 설득해 명령이 자기를 따르게 하지 않고, 몸소 나서 고생했으니 어찌 다스리는 기술이 없는 것이 아니겠는가? 게다가 제 몸을 괴롭혀 백성을 교화하는 일은 요임금과 순임금조차도 어려워하는 바이고, 권세에 올라 아랫사람을 바로잡는 일은 평범한 군주도 쉽게 하는 바이다. 천하를 다스리려 하면서 평범한 군주도 쉽게 하는 길을 버리고 요·순조차 어려워하는 길을 따른다면, 그와는 함께 정치를 할 수 없다.

 오늘의 시선:

‘영웅적 고난’을 미화하며 본보기가 되려 하기보다, 권위와 지위를 활용해 표준을 강제하는 편이 훨씬 효율적이다. 리더의 고생은 종종 시스템 실패를 가리는 변명이 된다.

관중이 병들자 제 환공이 문병하여 물었다. “중부(仲父)께서 병이 깊어 불행히 천명을 다하신다면, 무엇을 과인에게 일러주시겠습니까?”

관중이 대답했다. “군주께서 말씀을 꺼내지 않으셨더라도 신은 본디 아뢰려던 참이었습니다. 바라건대 수조(豎刁)를 내치고 역아(易牙)를 물리치며 위(衛)나라 공자 개방(開方)을 멀리하십시오. 역아는 군주를 위해 음식 맛을 보던 자인데, 군주께서 사람 고기만은 맛보지 못하셨다 하여 제 아들을 찢어 올렸습니다. 사람의 정으로 제 자식을 사랑하지 않는 자가 어찌 군주를 사랑하겠습니까?”

 오늘의 시선:

지나친 헌신이나 희생을 미화하는 인물은 조직의 정상적 윤리를 왜곡한다. 기본적 인간성을 저버린 ‘과잉 충성’은 오히려 위험 신호다.

“군주께서는 시기심이 많고 여색을 좋아하시므로, 수조는 스스로 거세하여 후궁을 관리했습니다. 사람의 정으로 제 몸을 아끼지 않는 자가 어찌 군주를 아끼겠습니까? 개방은 군주를 섬긴 지 열다섯 해가 되었는데, 제나라와 위나라 사이는 며칠도 걸리지 않는 거리입니다. 그런데도 어머니를 버려두고 오래 벼슬하며 돌아가지 않았으니, 제 어머니를 사랑하지 않는 자가 어찌 군주를 사랑하겠습니까? 신이 듣기로 ‘거짓을 뽐내는 것은 오래가지 못하고, 헛됨을 덮는 것은 오래 버티지 못한다’ 했습니다. 부디 이 세 사람을 내치십시오.”

 오늘의 시선:

조직 안의 ‘과도한 충성’이나 ‘비정상적 희생’은 진정한 덕이 아니라 자기 이익을 위한 계산일 때가 많다. 기본 인륜을 저버린 사람은 신뢰할 수 없다.

관중이 죽은 뒤 환공은 그 말을 따르지 않았다. 그리고 환공이 죽자, 시신에서 벌레가 문밖으로 기어 나올 때까지 장사 지내지 못했다.

 오늘의 시선:

경고와 조언을 무시하고 감정적 유대에 기댄 리더십은 파국을 부른다. 조직의 건강은 개인의 충성심이 아니라 객관적 규칙으로 유지된다.

어떤 이는 이렇게 말한다. 관중이 환공에게 일러준 말은 법도를 갖춘 자의 말이 아니다. 수조와 역아를 내치라 한 까닭은 그들이 제 몸을 아끼지 않아 군주의 욕망에 영합했기 때문이다. “제 몸을 아끼지 않는 자가 어찌 군주를 사랑하겠는가”라고 했다. 그렇다면 주군을 위해 죽을힘을 다하는 신하조차 관중은 쓰지 않았을 것이다. “제 죽을힘을 아끼지 않는 자가 어찌 군주를 사랑하겠는가”라고 한다면, 이는 곧 충신을 내치라는 말이 된다.

 오늘의 시선:

타인의 동기를 ‘자기애의 부재’로만 재단하면, 조직의 핵심 동력인 헌신과 희생까지 부정하게 된다. 인재를 볼 때 동기와 행위는 나누어 보아야 한다.

또한 제 몸을 아끼지 않는 것으로 그가 군주를 사랑하지 않으리라 헤아린다면, 이는 곧 관중이 공자 규(公子糾)를 위해 죽지 않았던 것으로 그가 환공을 위해서도 죽지 않으리라 헤아리는 것과 같다. 그렇다면 관중 자신도 내쳐야 할 부류에 들어간다. 현명한 군주의 도리는 그렇지 않다. 백성이 바라는 바를 내걸어 공로를 구하니 작위와 녹봉으로 권하고, 백성이 싫어하는 바를 내걸어 간사함을 금하니 형벌로 위엄을 세운다.



오늘의 시선:

인재를 평가할 때는 ‘도덕적 순수성’보다 ‘시스템 안에서의 성과와 규칙 준수’에 초점을 두어야 한다. 감정에 호소하기보다 보상과 처벌의 명확한 구조가 필요하다.

상이 미덥고 벌이 어김없으면, 군주는 신하의 공로를 거두어들이고 간사함은 위에서 통하지 않는다. 비록 수조 같은 자가 있든 군주에게 무슨 해를 끼치겠는가? 신하는 죽을힘을 다해 군주와 거래하고, 군주는 작위와 녹봉을 내밀어 신하와 거래한다. 군신 사이는 부자간의 정이 아니라 이해의 계산에서 나온다. 군주에게 도리가 있으면 신하는 힘을 다하고 간사함이 생기지 않으나, 도리가 없으면 신하는 위로 군주의 눈을 가리고 아래로 사사로움을 채운다.



오늘의 시선:

군신 관계는 혈연도 도덕도 아닌 ‘거래’다. 이를 인정하고 공정한 보상 체계를 세워야 조직의 부패를 막는다.

관중은 이 계산의 도리를 환공에게 분명히 하지 못했다. 그저 수조 하나를 내치라 했을 뿐이니, 한 수조가 떠나면 또 다른 수조가 들어선다. 이는 간사함을 끊는 길이 아니다. 환공이 죽어 벌레가 문밖으로 나올 때까지 장사 지내지 못한 까닭은 신하의 권세가 지나치게 무거웠기 때문이다.



오늘의 시선:

개인의 도덕적 경고는 일시적 효과에 그친다. 권력 구조와 시스템(법과 술)이 견제되지 않으면, 악인 하나를 제거해도 곧 다른 악인이 그 자리를 채운다.

신하의 권세가 무겁다는 것은 곧 군주를 제멋대로 휘두른다는 뜻이다. 군주를 휘두르는 신하가 있으면 군주의 명령이 아래까지 미치지 못하고, 신하의 사정이 위로 전해지지 못한다. 한 사람의 힘으로 군신 사이를 가로막아 잘잘못이 들리지 않고 화복이 통하지 않으니, 끝내 장사조차 치르지 못하는 화가 생긴다. 현명한 군주의 도리는, 한 사람이 여러 직책을 겸하지 않고 한 직책이 여러 일을 맡지 않게 하는 것이다. 신분이 낮은 자도 귀인의 추천을 기다리지 않고 나아가며, 대신도 측근의 중개를 거치지 않고 군주를 뵈는다. 모든 관리가 두루 통하고 신하들이

바퀴살이 바퀴통에 모이듯 군주에게 모여들면, 상을 받는 자는 군주가 그 공을 직접 보고, 벌을 받는 자는 군주가 그 죄를 직접 안다. 앞서 사실을 보고 아는 데 어긋남이 없고 뒤따르는 상벌이 가려지지 않는다면, 어찌 장사조차 못 치르는 화가 있겠는가? 관중은 이 도리를 환공에게 밝히지 못하고 세 사람을 내치게만 했으니, 그러므로 관중에게는 법도가 없었다고 한다.

 오늘의 시선:

정보의 차단과 권력의 독점은 리더의 판단을 마비시킨다. 명확한 직무 분담과 수직·수평의 소통 채널은 리더가 현실을 정확히 파악하고 공정하게 평가하기 위한 기본 조건이다.

조양자(趙襄子)가 진양성(晉陽城)에서 포위되었다가 풀려나자, 공이 있는 다섯 사람에게 상을 주었는데 고혁(高赫)이 으뜸이 되었다. 장맹담(張孟談)이 물었다. “진양의 일에서 고혁은 큰 공이 없었는데, 지금 상의 으뜸으로 삼으시니 어찌 된 일입니까?” 양자가 말했다. “진양의 일로 우리나라가 위태롭고 사직이 위기에 처했을 때, 신하들 가운데 교만하고 무례한 마음을 품지 않은 자가 없었으나, 오직 고혁만이 군신의 예를 잃지 않았다. 그래서 그를 먼저 한 것이다.” 공자가 이를 듣고 말했다. “상을 잘 주었구나! 양자가 한 사람에게 상을 주니 천하의 신하 된 자들이 감히 예를 잃지 못하게 되었다.”

 오늘의 시선:

공적뿐 아니라 태도와 윤리 의식도 평가의 기준이 된다. 위기에서 핵심 가치를 지킨 행동을 인정하는 것은 조직 문화의 방향을 분명히 제시한다.

어떤 이는 말한다. 공자는 상을 제대로 줄 줄 몰랐다. 상벌을 잘 다룬다면 백관이 감히 직권을 침범하지 못하고 신하들이 감히 예를 잃지 못한다. 위에서 법을 세우면 아래에서 간사한 마음을 품지 않는다. 이래야 비로소 상벌을 잘 다룬다 할 수 있다. 만약 양자가 진양에서 명령이 통하지 않고 금령이 지켜지지 않았다면, 이는 양자에게 나라가 없고 진양에 군주가 없는 것이니, 누구와 함께 성을 지켰겠는가? 지금 양자는 진양에서 지씨(知氏)가 물을 대어 부뚜막과 절구가 잠겨 거북이 생길 지경에 이르렀어도 백성이 등 돌릴 마음을 품지 않았으니, 이는 군신이 친밀했기 때문이다. 양자는 군신이 친밀한 은택을 누렸고 명령이 통하고 금령이 지켜지는 법을 행사했는데도 여전히 교만하고 무례한 신하가 있었다면, 이는 양자가 벌을 소홀히 한 것이다. 신하란 일을 맡아 공을 세우면 상을 받는다. 지금 고혁은 단지 교만하고 무례하지 않았을 뿐인데 양자가 상을 주었으니, 이는 상을 그르친 것이다. 현명한 군주는 공 없는 자에게 상을 더하지 않고 죄 없는 자에게 벌을 더하지 않는다. 지금 양자는 교만하고 무례한 신하를 벌하지 않고 공 없는 고혁에게 상을 주었으니, 양자가 상을 잘 주었다는 말이 어디에 있는가? 그러므로 공자는 상을 제대로 줄 줄 몰랐다고 한다.



오늘의 시선:

상은 명확한 기준, 곧 공로에 따라야 한다. 태도가 좋았다고 과한 상을 주거나 직무 태도의 문제를 벌하지 않으면 조직의 공정성이 무너진다. 리더는 무엇을 보상하고 무엇을 단속할지 기준을 분명히 해야 한다.

진 평공(晉平公)이 신하들과 술을 마시다가, 취기가 오르자 탄식하며 말했다. “군주 노릇만큼 즐거운 것이 없구나. 내 말을 아무도 거스르지 못하니.” 악사 사광(師曠)이 앞에서 모시고 있다가 거문고를 끌어당겨 평공을 향해 내리쳤다. 평공이 옷자락을 헤치며 피하자 거문고가 벽에 부딪혀 부서졌다. 평공이 말했다. “태사(太師)는 누구를 친 것인가?” 사광이 말했다. “방금 곁에서 소인배의 말을 하는 자가 있어 친 것입니다.” 평공이 말했다. “나였다.” 사광이 말했다. “아! 그것은 사람의 군주 된 자가 할 말이 아닙니다.” 측근들이 사광을 내치려 하자 평공이 말했다. “놓아두라. 나의 경계로 삼겠다.”



오늘의 시선:

권력자의 자만은 조직의 독이다. 비판을 받아들이는 태도는 중요하나, 그 방식이 위계를 무너뜨리고 폭력을 정당화한다면 도리어 더 큰 위험이 된다.

어떤 이는 말한다. 평공은 군주의 도를 잃었고 사광은 신하의 예를 잃었다. 그 행실을 그르다 하여 그 몸을 벌하는 것은 군주가 신하에게 하는 일이고, 그 행실을 그르다 여기면 말로써 간하고 좋은 간언을 듣지 않으면 스스로 물러나는 것은 신하가 군주에게 하는 일이다. 지금 사광은 평공의 행실을 그르다 여기면서도 신하로서 간언을 펴지 않고

군주가 행할 벌을 대신 행했으니, 거문고를 들어 그 몸에 부딪힌 것이다. 이는 상하의 자리를 거스르고 신하의 예를 잃은 것이다. 신하 된 자는 군주에게 허물이 있으면 간하고, 간언을 듣지 않으면 작위와 녹봉을 가벼이 여겨 물러나 기다리는 것이 신하의 예다. 지금 사광은 평공의 허물을 그르다 하면서 거문고를 들어 그 몸에 부딪혔으니, 비록 엄한 아버지라도 자식에게 하지 않을 일을 사광은 군주에게 했다. 이는 크게 거스르는 것이다. 신하가 크게 거스르는 짓을 했는데 평공이 기뻐하며 받아들였으니, 이는 군주의 도를 잃은 것이다. 그러므로 평공의 자취는 본보기로 삼을 수 없으니, 군주가 듣는 데 치우쳐 제 잘못을 깨닫지 못하게 만든다. 사광의 행실 또한 본보기로 삼을 수 없으니, 간신이 극단적인 간언을 빌려 군주를 시해하는 길을 꾸미게 만든다.

 오늘의 시선:

비판과 저항은 제도적 통로와 예를 통해 이루어져야 한다. 권력자의 잘못을 지적하는 일이 정당하더라도, 그 방식이 폭력적이고 위계를 파괴한다면 비판의 정당성마저 잃고 혼란만 키운다.

둘 다 옳다고 할 수 없으니, 이는 둘 다 잘못된 것이다. 그러므로 평공은 군주의 도를 잃었고 사광도 신하의 예를 잃었다.

 오늘의 시선:

리더십의 실패는 한쪽의 잘못이 아니라 상하 관계의 구조적 불균형에서 비롯된다. 양쪽 모두 제 역할을 다하지 않을 때 시스템은 무너진다.

제 환공 때에 소신직(小臣穰)이라는 처사(處士, 벼슬하지 않고 숨어 사는 선비)가 있었다. 환공이 세 번이나 찾아갔으나 만나지 못하자 환공이 말했다. “내가 듣기로, 벼룩 입은 선비가 작위와 녹봉을 가벼이 여기지 않으면 만승(萬乘, 전차 만 대를 갖춘 큰 나라의 임금)의 군주를 우습게 볼 길이 없고, 만승의 군주가 인의를 좋아하지 않으면 벼룩 입은 선비에게 몸을 낮출 길이 없다 했다.” 그리하여 다섯 번을 찾아가서야 그를 만날 수 있었다.

 오늘의 시선:

진정한 리더십은 상대의 자존심과 원칙을 존중하는 인내에서 나온다. 권력으로 누르는 것이 아니라 상대의 가치를 인정할 때 비로소 참된 협력과 충성을 얻는다.

어떤 이는 말한다. 환공은 인의를 알지 못했다. 인의란 천하의 해를 근심하고 한 나라의 환난으로 달려가며 비천함과 치욕을 마다하지 않는 것을 이른다. 이윤(伊尹)은 중원이 어지러운 것을 근심하여 요리사가 되면서까지 탕왕(湯王)에게 나아갔고, 백리해(百里奚)는 진(秦)나라가 어지러운 것을 근심하여 포로가 되면서까지 목공(穆公)에게 나아갔으니, 모두 천하의 해를 근심하고 나라의 환난으로 달려가며 비천함과 치욕을 사양하지 않았기에 인의라 불린다. 지금 환공은 만승의 위세로 한낱 필부에게 몸을 낮추어 제나라를 근심하려 했는데, 소신직은 음

하지 않았으니 이는 그가 백성을 잊은 것이다. 백성을 잊은 자를 인의롭다 할 수 없다. 인의란 신하의 예를 잃지 않고 군신의 자리를 어지럽히지 않는 것이다. 그러므로 나라 안에서 예물을 들고 조회하는 자를 신하라 하고, 신하와 관리들이 직분을 나누어 일을 맡으면 그를 백성이라 한다. 지금 소신직은 백성의 무리에 속하면서 군주의 뜻을 거슬렀으니 인의롭다 할 수 없다. 인의가 없는 자인데도 환공은 도리어 그를 예우했다. 만약 소신직이 지혜와 재능이 있으면서 환공을 피했다면 이는 숨은 것이니 형벌이 마땅하고, 지혜와 재능이 없으면서 환공에게 헛되이 교만을 부렸다면 이는 속인 것이니 죽임이 마땅하다. 소신직의 행실은 형벌 아니면 죽임을 면할 수 없는데도, 환공은 군신의 이치를 살피지 못하고 형벌이나 죽임을 받아야 할 자를 예우했다. 이는 환공이 윗사람을 가벼이 여기고 군주를 업신여기는 풍속을 제나라에 가르친 것이니 다스리는 길이 아니다. 그러므로 환공은 인의를 알지 못했다고 한다.



오늘의 시선:

리더가 원칙 없이 특정 개인에게 지나친 예우를 베풀면 조직의 규범과 공정성이 무너진다. 비범한 재능은 인정하되, 그 기준이 조직의 법도와 윤리를 해치지 않도록 분명한 선을 그어야 한다.

미계(靡笄)의 싸움에서 한헌자(韓獻子)가 사람을 베려 했다. 극헌자(郤獻子)가 이를 듣고 수레를 몰아 구하러 갔으나, 이르렀을 때는 이미 베어진 뒤였다. 극헌자가 말했다. “어찌 그 시신을 끌고 다니며 못사람에게 본보기로 보이지(조리돌리지) 않는가?” 그의 마부가 물었다. “아

까는 구하러 가지지 않았습니까?” 극헌자가 말했다. “내 어찌 그 비방을 나누어 지지 않겠는가?”



오늘의 시선:

‘비방을 나눈다’는 위선의 수사에 지나지 않는다. 이미 결정된 일을 비판하는 척하면서 도리어 더 가혹한 조치를 제안한다면, 이는 책임 회피일 뿐 아니라 조직의 신뢰를 무너뜨린다.

어떤 이는 말한다. 극헌자의 말은 반드시 살피야 하니, 그것은 비방을 나누는 것이 아니다. 한헌자가 벤 자가 만약 죄인이라면 구해서는 안 되니, 죄인을 구하면 법이 무너지고 법이 무너지면 나라가 어지러워진다. 만약 죄 없는 자라면 조리돌리라 권해서는 안 되니, 그렇게 하면 무고한 자에게 죄를 더하는 것이고, 무고한 자에게 죄를 더하면 백성의 원망이 일고, 백성이 원망하면 나라가 위태로워진다. 극헌자의 말은 나라를 위태롭게 하지 않으면 어지럽게 할 뿐이니 반드시 살피야 한다. 게다가 한헌자가 벤 자가 죄인이라면 극헌자가 무슨 비방을 나눈다는 것인가? 죄 없는 자라면 이미 베어진 뒤에야 극헌자가 이르렀으니, 한헌자에 대한 비방은 이미 굳어졌고 극헌자는 뒤늦게 온 것이다. 극헌자가 ‘조리돌리라’고 한 것은 사람을 벤 비방을 나누기에도 모자라고, 도리어 조리돌렸다는 새로운 비방을 낳는다. 이것을 두고 비방을 나눈다 하겠는가? 옛날 주왕(紂)이 포락(炮烙, 불에 달군 쇠로 지지는 혹형)을 만들었을 때 송후(崇侯)와 악래(惡來)가 또 물을 건너는 자의 정강이를 자르자고 했으니, 이것이 주왕의 비방을 나눈 것이겠는가? 또한 백성이 윗사람에게 거는 기대는 지극히 크다. 한헌자가 구하지 못하자 백

성은 극헌자가 구해주기를 바랐다. 그런데 극헌자마저 구하지 못하니, 백성은 윗사람에 대한 기대를 아주 끊어버리게 되었다. 그러므로 극헌자의 말은 비방을 나누는 것이 아니라 비방을 더하는 것이다. 또한 극헌자가 죄인을 구하러 간 것은 한헌자를 그르다 여겼기 때문이다. 그 그릇됨을 말해주지 않고 ‘조리돌리라’고 권했으니, 이는 한헌자로 하여금 제 잘못을 깨닫지 못하게 만든 것이다. 아래로는 백성이 윗사람에 대한 기대를 끊게 하고, 위로는 한헌자가 제 잘못을 알지 못하게 했으니, 나는 극헌자가 비방을 나누었다는 까닭을 알 수 없다.



오늘의 시선:

비판에는 명확한 대안과 원칙이 따라야 한다. 이미 벌어진 일에 모호한 태도를 취하거나 도리어 더 극단적인 해법을 내미는 것은 리더십의 공백을 부르고 조직의 사기를 떨어뜨린다.

환공이 관중의 결박을 풀고 재상으로 삼았다. 관중이 말했다. “신은 총애를 받았으나, 신의 지위가 낮습니다.” 환공이 말했다. “그대를 고씨와 국씨 위에 세우겠다.” 관중이 말했다. “신은 귀해졌으나, 신은 가난합니다.”



오늘의 시선:

유능한 인재에게 권한과 지위를 주는 것만으로는 부족하다. 생활의 안정과 존엄을 함께 보장할 때 비로소 참된 헌신과 성과를 이끌어낸다.

환공이 말했다. “그대에게 삼귀(三歸, 분에 넘치는 호화로운 살림)의 가산을 주겠다.” 관중이 말했다. “신은 부유해졌으나, 군주와의 사이가 아직 멀니다.” 그리하여 환공은 그를 ‘중부’라 높여 세웠다. 소략(霄略)이 평했다. “관중은 천한 자가 귀한 자를 다스릴 수 없음을 알았기에 고씨·국씨 위의 지위를 청했고, 가난한 자가 부유한 자를 다스릴 수 없음을 알았기에 삼귀를 청했으며, 사이가 먼 자가 친근한 자를 다스릴 수 없음을 알았기에 중부의 자리에 올랐다. 관중이 탐욕스러운 것이 아니라 다스림을 편하게 하려 한 것이다.”



오늘의 시선:

리더가 부하에게 주는 권한과 보상은 사사로운 은총이 아니라 업무 수행을 위한 필수 조건임을 알아야 한다.

어떤 이는 말한다. 지금 종에게 군주의 명령을 받들어 재상에게 전하게 하면 아무도 감히 거스르지 못하니, 이는 종이 귀해서가 아니라 군주의 명령이 더해지면 누구도 따르지 않을 수 없기 때문이다. 만약 관중의 다스림이 환공에게 근거하지 않는다면 이는 군주가 없는 것이니, 나라에 군주가 없으면 다스릴 수 없다. 환공의 위세를 업고 환공의 명령을 내린다면, 그것은 종이 신임받는 것과 같은 이치이니, 어찌 고씨·국씨·중부의 높은 자리를 기다린 뒤에야 행해지겠는가? 요즘 일을 집행하고 명령을 받드는 관리들은 귀하다고 봐주지 않고 천하다고 외면하지 않는다. 그러므로 법에 맞게 행하면 미천한 자라도 경상(卿相)에게 신임받고, 법에 어긋나게 행하면 높은 관리라도 백성에게 굽힌다. 지금 관중은 군주를 높이고 법을 밝히는 데 힘쓰지 않고 총애와 작

위를 더하는 데 매달렸으니, 이는 관중이 부귀를 탐한 것이 아니라면 반드시 어두워 다스리는 기술을 알지 못한 것이다. 그러므로 관중에게는 잘못된 행실이 있었고, 소략은 지나치게 추켜세웠다고 한다.

 오늘의 시선:

조직의 권위는 개인의 자질이나 지위가 아니라 시스템과 명령의 일관성에서 나온다. 리더는 개인적 호감을 사기보다 법과 원칙에 기반한 권위를 세우는 데 집중해야 한다.

한 선왕(韓宣王)이 규류(繆留)에게 물었다. “나는 공중(公仲)과 공숙(公叔)을 함께 쓰려 하는데, 괜찮겠는가?” 규류가 대답했다. “옛날 위(魏)나라가 누(樓)와 적(翟)을 함께 쓰다가 서하(西河)를 잃었고, 초나라가 소(昭)와 경(景)을 함께 쓰다가 언(鄢)과 영(郢)을 잃었습니다. 지금 임금께서 공중과 공숙을 함께 쓰신다면, 이 둘은 반드시 권력을 다투며 밖으로 외국과 결탁할 것이니 나라에 근심이 생길 것입니다.”

 오늘의 시선:

권력 구조에 중심이 들이면 갈등과 외부 세력과의 결탁을 부른다. 리더는 명확한 지휘 계통을 유지해야 한다.

어떤 이는 말한다. 옛날 제 환공은 관중과 포숙을 함께 썼고, 성탕(成湯)은 이윤과 중휵(仲虺)을 함께 썼다. 무릇 신하를 둘 쓰는 것이 나라의 근심이라면, 환공은 패자가 되지 못했고 성탕은 왕이 되지 못했을

것이다. 민왕(溍王)은 요치(淖齒) 한 사람만 썼으나 동묘에서 죽임을 당했고, 주보(主父)는 이태(李兌) 한 사람만 썼으나 굶어 죽었다. 군주에게 다스리는 기술이 있으면 돌을 써도 근심이 되지 않고, 기술이 없으면 돌을 쓸 때 권력을 다투며 밖으로 결탁하고 하나를 쓸 때 그가 권력을 독점하여 군주를 협박하고 시해한다. 지금 규류는 군주에게 일러 줄 기술이 없어 군주로 하여금 돌 쓰기를 그만두고 하나만 쓰게 했으니, 서하와 언·영을 잃는 근심이 없으면 반드시 죽거나 굶어 죽는 화를 부를 것이다. 규류는 좋은 식견으로 말한 것이 아니다.



오늘의 시선:

인재 등용의 관건은 ‘몇 명’이 아니라 ‘어떻게 통제하느냐’에 있다.
리더의 통제력이 부족하면 사람이 많은 적든 모두 치명적 위험이 된다.

난이 難二

역사적 일화를 비판적으로 따지는 논쟁편 둘째.

경공(景公, 제나라 군주)이 안자(晏子)의 집을 지나다 말했다. "그대의 집은 좁고 시끄러운 시장과 가까우니, 예장(豫章)의 정원 쪽으로 옮겨 드리고 싶소." 안자는 두 번 절하고 사양하며 말했다. "저는 집이 가난하여 시장에서 사는 것으로 끼니를 이으니, 아침저녁으로 시장을 드나들어야 합니다. 멀리 떨어지면 불편합니다." 경공이 웃으며 물었다. "시장에 밝으니 물건값의 높고 낮음도 알겠구려?" 이때 경공은 형벌을 지나치게 쓰고 있었다. 안자가 대답했다. "발 잘린 죄인이 신는 의족(踊)은 비싸고, 보통 신은 싸입니다." 경공이 물었다. "어째서인가?" 안자가 대답했다. "형벌이 많기 때문입니다." 경공은 낯빛이 변하며 말했다. "내가 그토록 가혹하였단 말인가." 그러고는 다섯 가지 형벌을 줄였다.

💡 오늘의 시선: 표면의 불평이 아니라 그 구조적 원인을 짚어 권력자의 인식을 바꾸고 정책 수정까지 이끌어냈다. 리더는 불만이 들릴 때 무엇이 그 불만을 만들어내는지를 보아야 한다.

어떤 이는 이렇게 평한다. 안자가 의족이 비싸다고 한 것은 진심이 아니라, 교묘한 말로 지나친 형벌을 막으려 한 것이다. 이는 다스림의 근본을 살피지 못한 잘못이다. 형벌은 마땅함(當)에 맞아야 할 뿐, 많고 적음 자체가 문제는 아니다. 형벌이 부당하다고 지적하지 않고 그저 "많다"는 것으로 설득하려는 것은 다스리는 방법(術)이 없는 자의 병폐다. 패한 군대를 천 명, 백 명씩 베어도 달아나는 일이 그치지 않고, 혼란을 다스리는 형벌을 모자랄까 두려워하며 써도 간악함은 여전히 끊이지 않는다. 그런데 안자는 형벌이 마땅한지 아닌지는 살피지 않고 "많다"는 것만으로 설득하려 했으니, 어찌 경솔하지 않은가. 잡초를 아끼면 곡식 이삭이 상하고, 도적에게 은혜를 베풀면 선량한 백성이 다친다. 지금 형벌을 늦추고 너그러움을 베푸는 것은 간악한 자를 이롭게 하고 선한 자를 해치는 일이니, 다스림의 도리가 아니다.

💡 오늘의 시선: 원칙을 저버린 '관용'은 시스템의 신뢰를 떨어뜨리고 도리어 불공정을 키운다. 다스림은 감정적 호소가 아니라 기준의 명확함과 일관성 위에 서야 한다.

제 환공(桓公)이 술에 취해 관(冠)을 잃어버리고는 이를 부끄럽게 여겨 사흘 동안 조회를 열지 않았다. 관중(管仲)이 말했다. "이는 나라를 가진 자의 수치이니, 어찌 정치로써 그 수치를 씻지 않으십니까?" 환공이 말했다. "참으로 좋은 생각이요." 그리하여 공간을 열어 가난한

이들을 구제하고, 옥에 갇힌 자를 살피 가벼운 죄인을 풀어 주었다. 사흘이 지나자 백성들이 노래했다. "임금께서는 어찌 관을 다시 한번 잃지 않으시는가!"

💡 오늘의 시선: 개인의 수치심을 공공의 이익으로 바꾸어 풀어낸 사례다. 리더의 사적 위기는 조직의 개선을 위한 계기로 전환될 수 있다.

어떤 이는 이렇게 평한다. 관중은 환공의 수치를 소인(小人)들 앞에서 씻었으나, 군자(君子)들 앞에서는 도리어 수치를 만들었다. 공간을 열어 가난한 이를 구제하고 가벼운 죄인을 풀어 준 것이 의(義)가 아니라면 수치를 씻을 수 없고, 의로운 일이라면 환공은 본래 마땅히 행했어야 할 의를 미뤄 두었다가 관을 잃은 뒤에야 행한 셈이다. 그렇다면 환공이 의를 행한 것은 관을 잃었기 때문이 아니겠는가. 이는 관을 잃은 수치를 소인 앞에서 씻은 대신, 의를 저버린 수치를 군자 앞에서 새로 만든 것이다. 게다가 공간을 열어 가난한 이에게 베푸는 것은 공 없는 자에게 상을 주는 일이고, 가벼운 죄인을 풀어 주는 것은 잘못을 벌하지 않는 일이다. 공 없는 자에게 상을 주면 백성은 요행을 바라 윗사람에게 기대게 되고, 잘못을 벌하지 않으면 백성은 경계할 줄 모르고 쉽게 그릇된 짓을 한다. 이는 혼란의 뿌리이니, 어찌 수치를 씻는 일이겠는가.

💡 오늘의 시선: 개혁이 리더의 명예 회복 수단으로 쓰이면 정책 자체의 정당성이 흔들린다. 마땅히 해야 할 일을 계기가 있어야 비로소 한다면, 그 동기부터 의심받는다.

옛날 주 문왕(文王)이 우(盂)를 치고 거(莒)를 꺾고 풍(酈)을 빼앗아, 세 번 군사를 일으키자 은(殷)의 주왕(紂)이 그를 미워했다. 문왕은 두려워하여, 낙수 서쪽의 땅과 사방 천 리의 적양(赤壤) 땅을 바치며 포락(炮烙, 불에 달군 쇠로 지지는 형벌)을 없애 줄 것을 청했다. 천하 사람들이 모두 기뻐했다. 공자가 이를 듣고 말했다. "어질구나, 문왕이여! 천 리의 땅을 가볍게 여기고 포락의 형벌을 없애기를 청하였으니. 지혜롭구나, 문왕이여! 천 리의 땅을 내주고 천하의 마음을 얻었으니."

💡 오늘의 시선: 단기의 손실(땅)을 감수해 장기의 신뢰(인심)를 얻는 전략은 지금도 유효하다. 무엇을 내려놓을지 아는 것이 결단의 핵심이다.

어떤 이는 이렇게 평한다. 공자가 문왕을 지혜롭다 한 것은 지나치지 않은가. 지혜로운 자란 화가 미칠 자리를 미리 알고 피하여 몸에 환란이 닿지 않게 하는 사람이다. 문왕이 주왕에게 미움받은 까닭이 인심을 얻지 못한 데 있었다면, 인심을 구해 미움을 푸는 것도 옳다. 그러나 주왕은 문왕이 인심을 크게 얻었기에 미워한 것인데, 문왕이 또 땅을 내주어 인심을 거두었으니 이는 의심을 더욱 키운 것이다. 그가 차꼬를 차고 유리(莒里, 주왕이 문왕을 가둔 곳)에 갇힌 것은 바로 그 때문이다. 정(鄭)나라의 장자(長者)는 "도를 체득한 자는 무위(無爲)하며 자신을 드러내지 않는다"고 했다. 이 말이 문왕에게 가장 들어맞으니, 남

이 자신을 의심하게 하지 않는 것이다. 공자가 문왕을 지혜롭다 한 것은 아직 이 경지에 이르지 못한 평이다.

💡 오늘의 시선: 지나친 성공이나 인기조차 위험 신호가 될 수 있다. 영향력을 드러낼수록 위에서는 경계하니, 때로는 드러내지 않는 것이 가장 안전하다.

진 평공(平公)이 숙향(叔向)에게 물었다. "옛날 제 환공이 제후를 아홉 번 모으고 천하를 한 번 바로잡았는데, 그것이 신하의 힘이었소, 임금의 힘이었소?" 숙향이 대답했다. "관중은 마름질에 능하고, 빈서무(賓胥無)는 바느질에 능하고, 습봉(隰朋)은 가선 두르기에 능하여 옷이 완성되면 임금은 그것을 들어 입을 뿐입니다. 이 역시 신하의 힘이니, 임금에게 무슨 힘이 있겠습니까?"

💡 오늘의 시선: 리더는 '작업'이 아니라 '완성'을 책임진다. 구성원의 전문성을 인정하고 그 성과가 조직의 이름으로 드러나게 하는 것이 통치의 기술이다.

사광(師曠)이 거문고에 얹드려 웃었다. 평공이 물었다. "태사(太師)는 무엇을 웃으시오?" 사광이 대답했다. "신은 숙향이 임금께 답한 것을 보고 웃었습니다. 무릇 신하란 요리사가 다섯 가지 맛을 조화시켜 임금께 올리는 것과 같습니다. 임금이 들지 않으면 누가 감히 억지로 권하겠습니까? 비유하자면 임금은 땅이고 신하는 풀과 나무입니다. 땅이 기름져야 풀과 나무가 크게 자라니, 이 역시 임금의 힘이지 신하에게 무슨 힘이 있겠습니까?"

💡 오늘의 시선: 신하의 공을 임금의 역량으로만 환원하는 태도는 기여를 왜곡한다. 전문성과 노력이 인정받지 못하면 그 동력은 마른다.

어떤 이는 이렇게 평한다. 숙향과 사광의 대답은 모두 한쪽만 본 말이다. 천하를 바로잡고 제후를 아홉 번 모은 것은 더없이 큰 업적이니, 임금의 힘만으로도 신하의 힘만으로도 이루어진 것이 아니다. 옛날 궁지기(宮之奇)는 우(虞)나라에, 희부기(僖負羈)는 조(曹)나라에 있었다. 두 신하의 지혜는 말이 사리에 맞고 행함이 공에 들어맞았으나 우와 조는 모두 망했으니, 어째서인가? 신하는 있었으나 그만한 임금이 없었기 때문이다. 또 건숙(蹇叔)은 간(干)나라에 있을 때 간이 망했고 진(秦)나라에 있을 때 진이 패자가 되었는데, 건숙이 간에서는 어리석고 진에서는 지혜로웠던 것이 아니다. 임금이 있었느냐 없었느냐의 차이일 뿐이다. 그러니 숙향이 "신하의 힘"이라 한 것은 옳지 않다.

💡 오늘의 시선: 개인의 능력만으로 조직의 운명이 정해지지 않는다. 리더십과 전문성이 맞물릴 때 성과가 나며, 둘 중 하나라도 빠지면 무너진다.

옛날 환공은 궁중에 시장 두 곳을 두고 부녀자의 거처가 이백 군데나 되었으며, 머리를 풀어헤치고 여인들과 어울렸다. 그러나 관중을 얻어 다섯 패자(五伯)의 으뜸이 되었고, 관중을 잃고 수조(豎刁)를 얻자 죽어서 시신의 구더기가 문밖으로 흘러나오도록 장사조차 치르지 못했다. 이를 신하의 힘이 아니라 한다면 관중 덕분에 패자가 된 것도 아니어야 하고, 임금의 힘이라 한다면 수조 때문에 난이 일어난 것도

아니어야 한다. 옛날 진 문공(文公)은 제나라 여인에게 빠져 돌아가려 하지 않다가, 구범(咎犯)이 극력 간하여 비로소 진나라로 돌아갈 수 있었다. 그리하여 환공은 관중으로 제후를 모았고 문공은 구범으로 패자가 되었으니, 사광이 "임금의 힘"이라 한 것 또한 옳지 않다. 무릇 다섯 패자가 천하에 공명을 이룬 것은 반드시 임금과 신하 양쪽 모두에게 힘이 있었기 때문이다. 그러므로 숙향과 사광의 대답은 모두 한쪽만 본 말이다.

💡 오늘의 시선: 성공은 한 가지 요인이 아니라 시스템의 산물이다. 리더의 방향과 구성원의 실행이 맞물릴 때 비로소 지속 가능한 성과가 된다.

제 환공 때 진(晉)나라 사신이 오자 담당 관리가 접대 예법을 물었다. 환공은 세 번이나 "중부(仲父, 관중을 높여 부른 호칭)에게 알리라"고 했다. 광대(優)가 웃으며 말했다. "임금 노릇 참 쉽군요. 한 번도 중부, 두 번도 중부라니." 환공이 말했다. "나는 임금이란 사람을 구하는 데는 수고롭고 사람을 부리는 데는 편하다고 들었다. 내가 중부를 얻기까지가 이미 어려웠으니, 중부를 얻은 뒤에 어찌 쉽지 않겠는가."

💡 오늘의 시선: 핵심 인재를 얻기까지가 가장 어렵고 일단 얻으면 이후는 수월하다는 생각이다. 그러나 이 말이 과연 옳은지는 다음 반론이 따져 본다.

어떤 이는 이렇게 평한다. 환공이 광대에게 한 대답은 임금다운 말이 아니다. 환공은 임금이 사람을 구하는 데 수고롭다고 했으나, 어찌

사람을 구하는 일이 수고롭겠는가? 이윤(伊尹)은 스스로 요리사가 되어 탕왕(湯)에게 다가갔고, 백리해(百里奚)는 스스로 종이 되어 목공(穆公)에게 다가갔다. 종은 치욕스러운 처지요, 요리사는 부끄러운 자리다. 그런 치욕과 부끄러움을 무릅쓰고 임금에게 나아간 것은, 현인이 세상을 걱정하는 마음이 그만큼 절실했기 때문이다. 그러니 임금은 현인을 물리치지만 않으면 될 뿐, 현인을 구하는 일이 임금에게 어려운 것이 아니다.

 오늘의 시선: 유능한 인재는 기회만 있으면 스스로 찾아온다. 리더가 할 일은 그들을 막지 않고 자리를 열어 두는 것이다.

또한 관직은 현인을 쓰기 위한 것이고, 작위와 녹봉은 공로에 상을 주기 위한 것이다. 관직을 마련하고 작위와 녹봉을 내걸면 선비들이 스스로 모여들 터이니, 임금이 무엇을 수고롭겠는가? 사람을 부리는 일 또한 편한 것이 아니다. 임금이 사람을 부리더라도 반드시 일정한 기준(度量)으로 헤아리고 형명(刑名, 신하가 내세운 말·직책과 실제 성과가 들어맞는지 따져 상벌을 정하는 원리)으로 검증해야 한다. 일이 법도에 맞으면 행하게 하고 맞지 않으면 그치게 하며, 공로가 말과 들어맞으면 상을 주고 어긋나면 벌해야 한다. 형명으로 신하를 단속하고 기준으로 아랫사람을 가늠하는 일은 결코 손에서 놓을 수 없으니, 임금이 어찌 편하겠는가?

💡 오늘의 시선: 인제는 뽑은 뒤의 관리가 더 중요하다. 무조건적 위임이 아니라 명확한 기준과 검증(형명)이 받쳐 줄 때 조직은 안정적으로 돌아간다.

사람을 구하는 일이 수고롭지도 않고 사람을 부리는 일이 편하지도 않은데, 환공이 "구하는 데 수고롭고 부리는 데 편하다"고 한 것은 옳지 않다. 게다가 환공이 관중을 얻은 일도 어렵지 않았다. 관중은 제 임금을 위해 죽지 않고 환공에게 돌아왔고, 포숙(鮑叔)은 벼슬을 가볍게 여겨 더 유능한 이에게 자리를 양보하고 그를 천거했다. 그러니 환공이 관중을 얻는 일이 어렵지 않았음은 분명하다. 이미 관중을 얻은 뒤에 어찌 갑자기 쉬워졌겠는가? 관중은 주공 단(周公旦)이 아니다. 주공 단은 천자를 대신해 일곱 해를 다스리다가 성왕(成王)이 장성하자 정권을 돌려주었으니, 이는 천하를 위한 계산이 아니라 자신의 직분을 다한 것이었다.

💡 오늘의 시선: 인재를 얻는 것은 일의 시작일 뿐이다. 권한을 어떻게 맡기고 거두느냐가 그 인재를 자산으로 만들지 위협으로 만들지를 가른다.

자식에게서 권력을 빼앗지 않고도 천하를 다스릴 수 있는 자라면, 결코 죽은 임금을 배반하고 그 원수를 섬기지 않는다. 죽은 임금을 배반하고 원수를 섬기는 자라면, 자식에게서 권력을 빼앗고 천하를 다스리는 일도 꺼리지 않는다. 자식에게서 권력 빼앗기를 꺼리지 않는 자라면, 제 임금의 나라를 빼앗는 일도 어려워하지 않는다. 관중은 공자 규(公子糾)의 신하로서 환공을 죽이려다 실패했고, 제 임금이 죽자 도리

어 환공을 섬겼다. 관중의 처신이 주공 단과 같지 않음은 이로써 분명하다.

💡 오늘의 시선: 충성과 처신은 권력 구조에 따라 달리 읽힌다. 한 사람의 과거 선택은 그가 앞으로 어떻게 행동할지를 가늠하는 단서가 된다.

만약 관중이 지극히 현명한 사람이었다면 그는 탕왕이나 무왕(武王) 같은 인물이 되었을 것이다. 탕왕과 무왕은 걸(桀)과 주(紂)의 신하였으나, 걸과 주가 난정을 펴자 그 자리를 빼앗았다. 지금 환공이 안일한 태도로 관중의 위에 군림하는 것은, 걸·주의 처지로 탕·무왕의 위에 있는 것과 같으니 환공은 위태롭다.

💡 오늘의 시선: 권력의 정당성이 약할수록, 유능한 아랫사람의 야심에 대한 경계는 더 철저해야 한다.

만약 관중이 못나고 간사한 자였다면 그는 전상(田常) 같은 인물이 되었을 것이다. 전상은 제나라 간공(簡公)의 신하였으나 그 임금을 시해했다. 지금 환공이 안일하게 관중의 위에 군림하는 것은 간공이 안일하게 전상의 위에 있던 것과 같으니, 환공은 또한 위태롭다. 관중이 주공 단이 아님은 분명하나, 그가 탕·무왕 같은 현인이 될지 전상 같은 역신이 될지는 아직 알 수 없다. 탕·무왕이 된다면 걸·주가 겪은 위기가 있고, 전상이 된다면 간공이 겪은 난이 있다. 중부를 얻은 뒤에 환공이 어찌 갑자기 편안하겠는가?

💡 오늘의 시선: 사람의 본바탕을 가리지 못한 채 무조건 신뢰를 몰아주면, 그 신뢰가 도리어 조직을 파국으로 이끌 수 있다.

만약 환공이 관중을 쓰면서 그가 자신을 속이지 않으리라 확신했다면, 이는 속이지 않을 신하를 알아보는 안목이 있었다는 뜻이다. 그러나 설령 그런 안목이 있었다 해도, 환공은 관중에게 권한을 통째로 맡기던 그 방식 그대로 수조와 역아(易牙)에게도 권력을 빌려주어, 끝내 시신의 구더기가 문밖으로 흘러나오도록 장사조차 치르지 못했다. 환공이 신하가 임금을 속이는지 아닌지를 알지 못했음이 이로써 분명한 데도, 그토록 한 사람에게 권한을 몰아주었다. 그러므로 환공은 사리에 어두운 임금(闇主)이라 한다.

💡 오늘의 시선: 한 사람에게 권한을 통째로 맡기는 방식은, 다음 간신을 걸러 낼 장치마저 함께 무너뜨린다. 견제가 없는 신뢰는 위험하다.

어떤 이는 이렇게 평한다. 이자(李子)는 이런 말을 내세웠다. "말이 그럴듯하고 듣기에 즐거우나 의(義)에 비추어 맞지 않는 것을 조언(詔言, 듣기엔 그럴듯하나 의리에 맞지 않는 공허한 말)이라 한다." 그러나 말솜씨는 말하는 자에게 있고 즐거움은 듣는 자에게 있으니, 말 자체가 듣는 자를 규정하지는 않는다. "의에 맞지 않는다"는 것은 듣는 자를 두고 하는 말이 아니라 들리는 말 자체를 두고 하는 말이어야 한다. 듣는 자는 소인이 아니면 군자다. 소인은 의를 모르니 의로 헤아릴 수 없고, 군자는 의로 헤아리니 결코 기뻐하지 않는다. 그러니 "말이

그렇듯하고 듣기에 즐거우나 의에 맞지 않는다"는 것은 성립할 수 없는 말이다.

💡 오늘의 시선: 설득의 기술이 옳고 그름의 기준을 넘어서 때 그것은 조직을 쪼먹는 독이 된다. 청중의 반응보다 내용의 정당함이 먼저다.

이자는 또 "재물이 많이 들어오는 것은 실속 없는 재물(窳貨, 알맹이 없는 재물)이라 멀리 지니고 갈 수 없다"고 했다. 그러나 이자의 그릇된 주장을 일찍 막지 못하고 셈으로까지 굳어지게 둔다면, 이는 잘못을 키우는 일이다. 다스리는 방법이 없으면 재물이 어디서 들어오는지조차 알지 못한다. 재물이 많이 들어오는 것은 풍요로움인데, 설령 갑절로 늘어난들 무엇이 문제인가? 일을 벌일 때 음양(절기와 기후)의 조화를 살피고, 나무를 심을 때 사계절의 적기를 지켜 너무 이르거나 늦는 잘못과 추위·더위의 재해가 없으면 재물이 많아진다. 작은 공으로 큰 일을 그르치지 않고 사욕으로 남의 생업을 해치지 않아, 남자는 농사에 힘을 다하고 여자는 길쌈에 힘을 다하면 재물이 많아진다.

💡 오늘의 시선: 참된 부와 성과는 외부의 우연한 조건이 아니라 내부 시스템의 효율과 저마다의 제 역할 수행에서 나온다.

가축 기르는 이치에 힘쓰고 토지에 맞는 작물을 살피면 여섯 가축이 잘 자라고 오곡이 번성하여 재물이 많아진다. 이해를 저울질하는 계산(權計)에 밝고 지형과 배·수레·기계의 이점을 잘 살피면 적은 힘으로 큰 성과를 거두어 재물이 많아진다. 시장과 관문·교량의 통행을 원활

히 하여 있는 것으로 없는 것을 바꾸고, 떠도는 상인이 모여들며 바깥의 재물이 머물게 하고, 씹씹이를 검소히 하고 입고 먹는 것을 절제하며, 집과 기물은 쓰임에 맞게만 갖추고 노리갯감 같은 사치품에 매달리지 않으면 재물이 많아진다. 이렇게 재물이 늘어나는 것은 모두 사람이 하는 일(人爲)이다.

💡 오늘의 시선: 성장의 동력은 운이나 환경에 맡길 일이 아니라, 구체적인 과정의 개선과 구성원의 노력에서 만들어진다.

하늘이 하는 일로 말하자면, 비바람이 때맞고 추위와 더위가 알맞아, 토지가 더 넓어지지 않았는데도 풍년의 성과를 얻으면 재물이 많아진다. 사람이 하는 일과 하늘이 내리는 공, 이 둘 모두 재물을 늘리니, 이는 산림과 못과 골짜기의 이익에서 나오는 것이 아니다. 산림·못·골짜기의 이익이 없는데도 재물이 많다 하여 이를 실속 없는 재물이라 부르는 것은, 다스리는 방법을 모르는 자의 헛된 말이다.

💡 오늘의 시선: 성과의 원천을 외부 자원의 유무로만 환원하는 것은 무지한 태도다. 인적 자원과 관리 시스템의 가치를 함께 보아야 한다.

조간자(趙簡子)가 위(衛)나라의 외성을 포위했다. 그는 무소 가죽 방패와 큰 방패를 갖추고 화살과 돌이 미치지 못하는 곳에 서서 북을 울렸으나, 병사들은 일어나 공격하지 않았다. 간자는 북채를 내던지며 탄식했다. "아! 나의 병사들이 이리도 빨리 지쳐 버렸구나." 행인(行人, 외교·전령을 맡은 관리)인 촉과(燭過)가 투구를 벗고 대답했다. "신은

이렇게 들었습니다. 능하지 못한 임금에 있을 뿐, 지치는 병사는 없다고."

💡 오늘의 시선: 조직의 사기 저하는 구성원의 무능이 아니라, 리더의 지시와 환경 조성에 문제가 있을 때 생기는 경우가 많다.

"옛날 우리 선군(先君) 헌공(獻公)께서는 열일곱 나라를 병합하고 서른여덟 나라를 복속시켰으며 열두 번 싸워 모두 이겼으니, 이는 백성의 힘을 제대로 쓴 것입니다. 헌공이 돌아가시고 혜공(惠公)이 즉위하자 방탕하고 포악하며 어지러워 미색만 탐하니, 진(秦)나라 사람들이 마음대로 침범하여 도성 강(絳)에서 십칠 리 되는 곳까지 밀고 들어왔습니다. 이 또한 같은 백성을 부린 것입니다. 혜공이 돌아가시고 문공(文公)이 뒤를 이으니, 위나라를 포위하고 엽(鄴)을 빼앗았으며 성복(城濮)의 싸움에서 초(楚)나라 군대를 다섯 번 꺾어 천하에 높은 이름을 얻었습니다. 이 역시 같은 백성을 부린 것입니다. 능하지 못한 임금에 있을 뿐, 지치는 병사는 없습니다."

💡 오늘의 시선: 같은 자원이라도 그것을 끌어내는 리더의 방식에 따라 결과가 갈린다. 무능한 리더 아래서 낭비되던 역량이, 올바른 방향 아래서는 큰 성과로 바뀐다.

간자는 곧 방패를 치우고 화살과 돌이 미치는 곳에 서서 북을 울렸다. 그러자 병사들이 그를 따라 성벽을 타고 올라 크게 이겼다. 간자가 말했다. "전차 천 대를 얻는 것보다 행인 축과의 한마디를 듣는 편이 낫다."

💡 오늘의 시선: 위기에서 리더가 위험을 함께 지고 앞에 서는 모습은 강한 동기를 만든다. 영웅심이 아니라 '함께한다'는 확신이 사람을 움직인다.

어떤 이는 이렇게 평한다. 행인 측과는 실은 제대로 된 설명을 하지 못했다. 그는 해공이 이 백성으로 패했고 문공이 이 백성으로 패자가 되었다고 말했을 뿐, 어떻게 백성을 부려야 하는지는 보여 주지 못했다. 간자가 그토록 서둘러 방패를 치운 것도 옳지 않다. 위엄 있는 부모가 포위 속에 있을 때 자식이 화살과 돌을 무릅쓰는 것은 부모를 사랑하기 때문이다. 그러나 부모를 그렇게 사랑하는 효자는 백 명 가운데 한 명꼴이다. 그런데 자신이 위험에 처하면 백성이 그래도 싸워 주리라 여기는 것은, 못 백성의 자식이 모두 효자가 부모를 사랑하듯 윗사람을 위하리라 보는 것이니, 이는 행인의 거짓이다.

💡 오늘의 시선: 다수가 소수의 도덕적 헌신처럼 움직이리라 가정한 정책은 현실과 어긋나기 쉽다. 예외적 미담을 기준으로 삼아서는 안 된다.

이익을 좋아하고 해를 싫어하는 것은 누구에게나 있는 본성이다. 상이 후하고 약속대로 지켜지면 사람들은 적을 가볍게 여기고, 형벌이 무겁고 반드시 집행되면 사람들은 달아나지 않는다. 뛰어난 지조로 윗사람을 위해 목숨을 바치는 자는 수백 명에 한 명도 안 되지만, 이익을 좋아하고 벌을 두려워하는 것은 누구나 그러하다. 무리를 거느리는 자는 '누구나 그러한' 이치를 벗어나지 말아야 하며, '백에 하나도 없는' 행동

을 기준으로 삼아서는 안 된다. 행인 축과는 아직 무리를 부리는 방법을 알지 못한 것이다.

💡 오늘의 시선: 조직 운영은 소수의 자발적 헌신이 아니라, 다수의 보편적 본성(이익 추구하고 위험 회피)을 제도로 끌어내는 데 있다. 이상적 인간을 요구하지 말고, 현실의 인간을 움직이는 인센티브를 설계하라.

난삼 難三

통설을 반박하는 논쟁편 셋째.

노나라 목공(穆公)이 자사(子思)에게 물었다. "내가 듣기로 방씨(龐氏) 집안의 아들이 불효한다는데, 그 행실이 어떠한가?" 자사가 대답했다. "군자는 어진 이를 존중하여 덕을 높이고, 착한 이를 등용하여 백성에게 본보기를 보입니다. 남의 허물 따위는 소인들이나 살피는 일이니, 신은 알지 못합니다." 자사가 물러나자 자복려백(子服厲伯)이 들어와 보았다. 방씨 아들의 일을 묻자 자복려백이 대답했다. "그의 잘못은 세 가지입니다." 모두 목공이 일찍이 듣지 못한 것이었다. 이 일 이후로 목공은 자사를 귀히 여기고 자복려백을 천하게 여겼다.



오늘의 시선: 남의 사생활을 들춰 환심을 사려는 태도는 잠깐의 주목은 얻어도 신뢰를 주지 못한다. 사람을 움직이는 것은 사적인 힘감이 아니라 공적인 덕과 원칙이다.

어떤 이는 이렇게 말한다. 노나라 공실(임금 가문)이 삼대에 걸쳐 계씨(季氏)에게 위협당한 것은 당연하지 않은가? 현명한 군주는 착한 이를 찾아 상을 주고 간악한 이를 찾아 벌을 주니, 그 이치는 하나다. 착함을 알리는 자는 군주와 함께 착함을 기리는 것이므로 상과 칭찬을 받아 마땅하고, 간악함을 알리는 자는 군주와 함께 간악함을 미워하는 것이므로 역시 상과 칭찬을 받아 마땅하다. 반대로 간악함을 알리지 않는 자는 군주와 뜻을 달리하고 아래에서 간악한 무리와 결탁한 것이니, 비난과 벌을 받아 마땅하다. 그런데 지금 자사는 허물을 알리지 않았는데도 목공이 귀히 여기고, 자복려백은 간악함을 알렸는데도 목공이 천하게 여겼다. 사람의 마음은 누구나 높여지기를 좋아하고 천대받기를 싫어하니, 계씨의 난이 무르익어도 임금에게 보고되지 않은 것이다. 이것이 노나라 임금이 위협당한 까닭이다. 더구나 이는 망한 나라의 풍속이요, 거(莒)나라와 노나라 백성이 스스로를 미화하던 말일 뿐인데, 목공이 홀로 이를 귀히 여겼으니 거꾸로 된 일이 아닌가?

 **오늘의 시선:** 리더가 정보를 가져온 사람을 그 정보의 내용보다 불쾌히 여기면, 나쁜 소식은 사라지는 것이 아니라 보고되지 않을 뿐이다. 굶는 곳은 늘 보이지 않는 안쪽이다.

진 문공(文公)이 망명하던 때, 헌공(獻公)은 환관(궁중의 거세된 내시) 피(披)를 시켜 포성(蒲城)에서 그를 죽이게 했다. 피가 문공의 옷소매를 베자 문공은 적(翟)나라로 달아났다. 혜공(惠公)이 즉위하자 다시 피를 시켜 혜두(惠賈)에서 죽이게 했으나 잡지 못했다. 문공이 나라로 돌아온 뒤 피가 뵈기를 청했다. 문공이 말했다. "포성의 일에서는 임금이 하룻밤의 기한을 주었는데도 너는 곧장 달려왔고, 혜두의 일에

서는 사흘의 기한을 주었는데도 너는 하룻밤 만에 들이닥쳤다. 어찌 그리 서둘렀는가?" 피가 대답했다. "임금의 명령에는 두 마음이 없습니다. 임금의 화근을 없애는 일에는 오직 힘이 모자랄까 두려울 뿐이었습니다. 그때의 포성 사람이든 적나라 사람이든 저와 무슨 상관이 있었겠습니까? 이제 임금께서 즉위하셨으니, 또 다른 포성과 적나라 같은 일이 어찌 없겠습니까? 더구나 제 환공은 자신에게 활을 쏘아 허리띠 고리를 맞힌 관중(管仲)을 재상으로 삼았습니다." 그제야 문공은 그를 만나 주었다.

 오늘의 시선: 과거의 충성은 때로 잔혹한 모습을 띤다. 가려야 할 것은 행위의 함함이 아니라 그 동기다. 사사로운 원한이었는지, 맑은 직분에 충실한 것이었는지.

어떤 이는 이렇게 말한다. 제나라와 진나라의 제사가 끊긴 것은 당연하지 않은가? 환공은 관중의 공을 쓰고 활 고리를 맞힌 원한을 잊었으며, 문공은 환관의 말을 받아들이고 옷소매를 베인 죄를 덮었다. 환공과 문공은 이 두 사람을 너그럽이 품을 수 있었던 것이다. 그러나 후세의 군주는 밝기가 두 공만 못하고, 후세의 신하는 어질기가 이 두 사람만 못하다. 불충한 신하가 밝지 못한 군주를 섬길 때, 군주가 그 속을 모르면 연조(燕操)·자한(子罕)·전상(田常) 같은 반역이 일어나고, 알아채면 관중이나 환관 피의 예를 끌어다 스스로를 변명한다. 그리하여 군주는 끝내 처벌하지 못한 채 스스로 환공·문공의 덕이 있다고 여기니, 이는 신하를 원수로 두고도 그것을 비춰 보지 못하는 것이다. 도리어 빌미만 잔뜩 내주고 스스로 어질다 여겨 경계하지 않으니, 후사가 끊긴들 이상할 것이 있겠는가? 게다가 환관의 말이란 '임금의 명을 따랐을

뿐 두 마음이 없었다'고 꾸민 것에 지나지 않는다. 죽은 임금이 다시 살아나도 부끄러울 것이 없어야 비로소 곧음(眞)이라 할 수 있다. 그런데 혜공은 아침에 죽고 피는 저녁에 문공을 섬겼으니, 그 두 마음 없음이 대체 어디에 있는가?

💡 오늘의 시선: '명령 불복종'을 '충성'으로 포장하는 논리는 위험하다. 어떤 주인에게도 같은 말로 충성을 증명할 수 있는 자라면, 그 충성은 누구의 것도 아니다.

어떤 사람이 환공에게 수수께끼를 냈다. "첫째 어려움, 둘째 어려움, 셋째 어려움이 무엇이겠습니까?" 환공이 답하지 못하고 관중에게 알리니, 관중이 대답했다. "첫째는 광대를 가까이하고 선비를 멀리하는 것입니다. 둘째는 나라를 떠나 자주 바닷가로 나다니는 것입니다. 셋째는 임금이 늙도록 태자를 늦게 세우는 것입니다." 환공이 "옳다" 하고는, 날을 가리지도 않고 종묘에서 태자 세우는 예를 올렸다.

💡 오늘의 시선: 인재 등용의 왜곡, 리더의 자리 비움, 후계의 공백. 조직의 급소를 짚어 주면 결단은 빨라야 한다. 다만 그 셋이 정말 핵심인지는 다음 글이 따져 묻는다.

어떤 이는 이렇게 말한다. 관중의 수수께끼 풀이는 적중하지 못했다. 선비의 쓰임은 가까이 두느냐 멀리 두느냐에 달린 것이 아니며, 광대와 난쟁이는 본디 군주가 곁에 두고 즐기는 자들이다. 그러니 광대를 가까이하고 선비를 멀리해도 다스려진다면, 그것은 애초에 어려움이라 할 것이 못 된다. 권세를 쥐고도 가진 힘을 쓰지 못한 채 나라를 떠

나 떠돈다면, 이는 한 사람의 힘으로 한 나라를 막으려는 격이다. 한 사람의 힘으로 한 나라를 막으려는 자가 이기는 경우는 드물다. 밝음이 멀리 있는 간악함까지 비추고 은밀한 것을 꿰뚫어 보며 반드시 시행되는 명령이 서 있다면, 비록 몸이 바다 저편에 있어도 안에서는 변고가 일지 않는다.

💡 오늘의 시선: 문제의 본질은 '거리'가 아니라 '시스템'이다. 명령이 반드시 집행되는 구조가 서 있으면, 리더가 자리를 비워도 조직은 흔들리지 않는다.

그러므로 나라를 떠나 바닷가로 나가도 위협당하거나 죽임당하지 않는 것은 어려운 일이 아니다. 초 성왕(成王)은 상신(商臣)을 태자로 세웠다가 다시 공자 직(職)을 세우려 했고, 이에 상신이 난을 일으켜 끝내 성왕을 시해했다. 주나라 공자 재(宰)는 태자였으나 총애받던 공자 근(根)이 동주(東州)에서 반란을 일으켜 나라가 둘로 갈라졌다. 이 모두는 태자를 늦게 세운 탓이 아니다. 권력이 둘로 갈리지 않고, 서자(첩에게서 난 아들)의 지위가 낮으며, 총애받는 자가 기델 기반이 없다면, 비록 태자를 늦게 세워도 무방하다. 그러니 태자를 늦게 세워도 서자가 난을 일으키지 않는 것 또한 어려운 일이 아니다.

💡 오늘의 시선: 분란의 뿌리는 '늦은 인선'이 아니라 권한의 중복과 모호한 서열이다. 자리와 권한의 경계가 분명하면, 후계를 늦게 정하는 것쯤은 치명적이지 않다.

무릇 참으로 '어려운' 것은 따로 있다. 남의 힘을 빌려 세력을 이루되 그 힘이 자신을 해치지 못하게 하는 것, 이것이 첫째 어려움이다. 총애하는 첩을 정실 왕후와 대등하게 두지 않는 것이 둘째 어려움이다. 총애하는 서자가 정실 적자를 위협하지 못하게 하고, 한 신하만을 오로지 믿어 그가 군주와 맞먹는 지경에 이르지 않게 하는 것, 이것이 셋째 어려움이다.

💡 오늘의 시선: 리더십의 핵심은 권력의 균형 설계다. 부하들이 연합해 리더를 견제하거나 한 세력이 과도한 영향력으로 판단을 비틀지 못하게 하는 것은, 통제가 아니라 구조의 문제다.

섭공 자고(葉公子高)가 공자에게 정치를 묻자 공자가 답했다. "정치는 가까운 이를 기쁘게 하여 먼 곳의 사람을 오게 하는 데 있습니다." 노나라 애공(哀公)이 묻자 "정치는 어진 이를 가려 쓰는 데 있습니다" 했고, 제나라 경공(景公)이 묻자 "정치는 재물을 아끼는 데 있습니다" 했다. 세 임금이 물러가자 자공(子貢)이 물었다. "세 분이 똑같이 정치를 물었는데 선생님 답이 저마다 다르니 어찌된 것입니까?" 공자가 답했다. "섭은 도읍은 크나 나라는 작아 백성에게 배반할 마음이 있으므로 '가까운 이를 기쁘게 하여 먼 사람을 오게 하라' 한 것이다. 노 애공에게는 세 대신이 있어 밖으로는 제후와 사방의 인재를 막고 안으로는 결탁하여 임금을 어리석게 만든다. 종묘를 거두지 못하고 사직의 제사가 끊긴다면 반드시 이 세 신하 탓일 것이므로 '어진 이를 가려 쓰라' 한 것이다. 제 경공은 옹문(雍門)을 쌓고 노침(路寢, 임금의 정전)을 지었으며 하루아침에 삼백 승(乘, 전차 한 대를 낼 만한 규모)의 큰 가문을 세 번이나 하사했으므로 '재물을 아끼라' 한 것이다."

💡 오늘의 시선: 같은 물음에도 답이 다른 것이 진짜 통찰이다. 획일적 해법 대신, 조직이 처한 구체적 병—민심 이반, 권력자의 발호, 자원 낭비—을 진단하고 우선순위를 정하는 일이 먼저다.

어떤 이는 이렇게 말한다. 공자의 대답은 나라를 망치는 말이다. 섭의 백성이 배반할 마음을 품었는데 '가까운 이를 기쁘게 하라'고 가르친다면, 이는 백성에게 은혜를 바라는 마음을 길러 주는 것이다. 은혜로 정치를 하면 공 없는 자가 상을 받고 죄 있는 자가 벌을 면하니, 이것이 법이 무너지는 까닭이다. 법이 무너지면 정치가 어지러워지는데, 어지러운 정치로 무너진 백성을 다스린다는 것은 될 일이 아니다. 또 백성이 배반할 마음을 품은 것은 군주의 밝음이 거기까지 미치지 못한 탓이다. 섭공의 밝음을 더 키워 주기는커녕 '가까운 이를 기쁘게 하여 먼 사람을 오게 하라'고 한다면, 이는 자기 권세로 능히 막을 수 있는 것을 버려둔 채 아랫사람과 은혜를 다투어 백성을 끌어모으려는 것이니, 권세를 지키는 자의 처사가 아니다.

💡 오늘의 시선: 리더가 '은혜'나 '인기'에 기대는 순간 규칙은 무너진다. 공 없는 자가 용서받고 공 있는 자가 소외되면 조직은 곧 사기를 잃는다. 인기 영합이 아니라 시스템의 일관성이 먼저다.

요(堯)의 어짊은 여섯 임금 중 으뜸이었다. 그런 요조차 순(舜)이 한번 옮겨 살자 그곳이 고을을 이루었고, 요는 천하를 잃을 뻔했다. 백성을 막을 통치술도 없으면서 자신이 순처럼 되어 백성을 잃지 않으리라 믿는다면, 어찌 통치술이 없다 하지 않겠는가? 현명한 군주는 작은 간악함을 그 싹에서 알아채므로 백성이 큰 음모를 꾸미지 못하고, 작은

잘못을 사소할 때 벌하므로 백성이 큰 난을 일으키지 못한다. 이를 일러 '어려운 일은 쉬운 데서 도모하고, 큰일은 작은 데서 처리한다'고 한다. 이제 공 있는 자가 반드시 상을 받되 그 상을 군주의 은택이 아니라 제 힘으로 얻은 것이라 여기고, 죄지은 자가 반드시 벌을 받되 군주를 원망하지 않고 제 죄에서 비롯된 것이라 여긴다. 백성이 상벌이 모두 제 행위에서 나옴을 알면, 군주에게 은혜를 구하기보다 제 일에서 공을 이루기에 힘쓴다. '으뜸가는 정치는 아래에서 임금이 있다는 것만 안다'고 했으니, 이는 으뜸가는 정치 아래에서는 백성이 따로 칭송할 것이 없다는 말이다. 그러니 은혜를 바라는 백성을 어디서 찾겠는가? 으뜸가는 군주의 백성에게는 그런 이해(利害)가 없으니, '가까운 이를 기쁘게 하여 먼 사람을 오게 하라'는 말 또한 접어 둘 만하다.

 **오늘의 시선:** 가장 이상적인 통치는 리더의 호감이나 은총이 아니라 시스템에 기댄다. 성과와 책임이 분명히 연결될 때, 구성원은 위사람에게 아부하기보다 제 일의 결과에 집중한다.

노 애공에게는 밖으로 제후를 막고 안으로 결탁하여 임금을 어리석게 하는 신하들이 있었는데, 공자는 '어진 이를 가려 쓰라'고 했다. 이는 공로와 능력을 따지는 말이 아니라, 애공이 마음속으로 어질다 여기는 자를 고르라는 말이 되고 만다. 만일 애공이 세 신하의 결탁을 알았다면 그들은 단 하루도 그 자리에 있지 못했을 것이다. 애공은 참으로 어진 이를 가릴 줄 몰라 제 마음에 드는 자를 '어질다' 여겼으니, 그래서 세 신하가 권력을 쥘 수 있었다. 연나라 자괘(子嚙)는 자지(子之)를 어질다 여기고 손경(孫卿)을 그르다 하여 끝내 죽임을 당해 욕을 보았고, 오나라 부차(夫差)는 태재 비(鼫)를 지혜롭다 여기고 오자서(子胥)

를 어리석다 여겨 월(越)나라에 멸망했다. 노나라 임금의 꼭 어진 이를 알아볼 능력이 있는 것도 아닌데 '어진 이를 가려 쓰라'고 권한 것은, 애공으로 하여금 부차와 자쾌의 화를 겪게 하는 셈이다.

💡 오늘의 시선: 적재적소의 관건은 객관성이다. 리더의 주관적 호오가 인사에 끼어들면 조직은 부패와 무능으로 기운다. '좋은 사람'이 아니라 구조적 결함을 메울 사람을 찾아야 한다.

현명한 군주는 스스로 신하를 천거하지 않으니 신하들이 서로 천거하게 하고, 스스로 어둠을 내세우지 않으니 공이 저절로 드러나게 한다. 맡길 자리로 따져 보고, 실제 일로 시험하며, 거둔 성과로 평가한다. 그러므로 신하들은 공정하게 일하여 사사로움이 없고, 어진 이를 숨기지 않으며, 못난 자를 천거하지 않는다. 그러니 군주가 어진 이를 가리느라 무슨 수고를 하겠는가?

💡 오늘의 시선: 리더가 모든 인재를 직접 찾아내려 애쓰기보다 공정한 평가와 추천의 구조를 세우면, 조직이 스스로 책임자를 길어 올린다.

경공에게는 백 승의 가문을 하사하면서 '재물을 아끼라'고 권했다. 이는 경공이 제 사치가 지나친 줄 알 길을 막은 채 윗사람 혼자만 아끼게 하는 것이어서, 가난을 면하지 못하게 한다. 천 리의 땅으로 제 입과 배를 채우는 임금이라면 결(桀)이나 주(紂)라도 그보다 더 사치할 수는 없을 것이다. 제나라는 사방 삼천 리인데 환공은 그 절반으로 자신을 받들었으니 결·주보다 사치한 셈이다. 그런데도 오패(五霸)의 으뜸이

된 것은 사치와 절약이 들어설 자리를 알았기 때문이다. 군주가 아랫사람은 막지 못하고 자기만 단속하는 것을 '협박당함(劫)'이라 하고, 아랫사람은 바로잡지 못하고 자기만 꾸미는 것을 '어지러움(亂)'이라 하며, 아랫사람은 아끼게 하지 못하고 자기만 아끼는 것을 '가난(貧)'이라 한다.

💡 오늘의 시선: 부패나 낭비를 막으려는 리더는 먼저 구조를 손봐야 한다. 개인의 절제로 조직의 문제를 메우려는 시도는 대개 실패한다.

현명한 군주는 사람들이 사사로움을 부리지 못하게 한다. 속임수로 이익을 취하는 자는 막고, 일에 힘을 다하여 그 이익을 위로 돌리는 자는 반드시 알려지게 하며, 알려진 자는 반드시 상을 준다. 더러운 수로 제 잇속을 챙기는 자는 반드시 드러나게 하고, 드러난 자는 반드시 벌한다. 그리되면 충신은 공익에 충성을 다하고, 백성은 제 집안일에 힘을 쏟으며, 관리들은 군주 앞에서 제 직분에 정밀해진다. 그러면 설령 경공보다 곱절로 사치한들 나라의 우환이 되지 않는다. 그러니 '재물을 아끼라'고 권하는 것은 급한 일이 아니다.

💡 오늘의 시선: 조직의 건강은 동기 설계에 달려 있다. 사익 추구를 일일이 단속하기보다, 공익에 닿는 성과에 분명한 상벌을 연결하는 편이 효과적이다.

세 임금에게 한 마디로 우환을 면하게 할 수 있는 것은 아랫사람을 잘 아는 데서 나온다. 아랫사람을 환히 알면 사소할 때 막을 수 있고, 사소할 때 막으면 간악함이 쌓이지 않으며, 간악함이 쌓이지 않으면 결

탁이 없고, 결탁이 없으면 공과 사가 갈리며, 공과 사가 갈리면 봉당이 흩어진다. 봉당이 흩어지면 밖으로 막고 안으로 결탁하는 우환이 없다. 아랫사람을 환히 알면 보는 눈이 맑아지고, 보는 눈이 맑아지면 상벌이 분명해지며, 상벌이 분명하면 나라가 가난해지지 않는다. 그러므로 한 마디로 세 임금이 우환을 면한다는 것은 아랫사람을 잘 아는 것을 두고 한 말이다.

💡 오늘의 시선: 참된 리더십은 방대한 정보 수집이 아니라 구성원의 동기를 깨우는 통찰에서 나온다. 그래야 사소한 문제를 일찍 끊고 조직의 균형을 잡는다.

정나라 자산(子產)이 아침에 길을 나서 동장(東匠) 마을을 지나다가 한 부인의 울음소리를 들었다. 그는 마부의 손을 지그시 누르고 그 소리에 귀를 기울였다. 잠시 뒤 관리를 보내 그 부인을 잡아다 물으니, 제 손으로 남편의 목을 조른 자였다. 훗날 마부가 물었다. "어떻게 아셨습니까?" 자산이 답했다. "그 울음에 두려움이 배어 있었기 때문이다. 사람은 사랑하는 이가 병들면 근심하고, 죽음을 앞두면 두려워하며, 이미 죽으면 슬퍼한다. 그런데 이미 죽은 이를 곡하면서 슬픔이 아니라 두려움을 보였으니, 거기에 간악함이 있음을 안 것이다."

💡 오늘의 시선: 표면의 현상보다 그 이면의 심리를 읽는 일은 위기를 미리 막는 힘이다. 다만 다음 글은 그것이 통치의 방법이 될 수 있느냐를 따진다.

어떤 이는 이렇게 말한다. 자산의 다스림은 너무 일이 많지 않은가? 간악함을 반드시 제 눈과 귀가 닿은 뒤에야 알 수 있다면, 정나라에서 적발하는 간악함은 얼마 되지 않을 것이다. 송사를 맡은 관리를 믿지 않고, 참오(參伍, 여러 갈래로 교차 대조하는 일)의 정사를 살피지 않으며, 법도를 밝히지 않은 채 제 총명과 지혜만 다 짜내어 간악함을 알아내려 한다면, 어찌 통치술이 없다 하지 않겠는가? 무릇 사물은 많고 지혜는 적으니, 적은 것으로 많은 것을 당해 낼 수 없다. 지혜로는 모든 사물을 두루 알 수 없으므로 사물로써 사물을 다스려야 한다. 아랫사람은 많고 윗사람은 적으니, 적은 것으로 많은 것을 당해 낼 수 없다 함은 군주가 신하를 두루 알 수 없다는 뜻이다. 그러므로 사람으로써 사람을 알아야 한다. 그리하면 몸은 수고롭지 않아도 일이 다스려지고, 지혜를 다 쓰지 않아도 간악함이 드러난다. 송나라 사람의 말에 "참새 한 마리가 예(羿, 활의 명수)를 지나갈 때 예가 반드시 그것을 잡는다고 하면 이는 예를 속이는 것이지만, 온 천하를 그물로 삼으면 참새를 하나도 놓치지 않는다"고 했다. 간악함을 아는 데도 큰 그물이 있으니, 하나도 놓치지 않으면 그만이다. 그 이치를 닮지 않고 제 가슴속 짐작을 활과 화살로 삼는다면, 자산이야말로 사람을 속이는 것이다. 노자(老子)는 "지혜로 나라를 다스리면 나라의 도적이다"라고 했으니, 바로 자산을 두고 한 말이다.

 오늘의 시선: 개인의 직관과 영웅적 분투에 기댄 통치는 한계가 있다. 시스템과 절차라는 '그물'로 객관화할 때 리더의 부담은 줄고 조직은 안정된다.

진 소왕(昭王)이 좌우 신하에게 물었다. "지금의 한·위는 전성기 때와 견주어 어떠한가?" 신하들이 답했다. "예전보다 약합니다." "지금의 여이(如耳)·위제(魏齊)는 옛날의 맹상군(孟嘗)·망묘(芒卯)와 견주어 어떠한가?" "미치지 못합니다." 왕이 말했다. "맹상군과 망묘가 강한 한·위를 거느리고도 과인을 어찌지 못했다." 신하들이 답했다. "참으로 그렇습니다." 그러자 중기(中期)가 거문고를 밀어 놓고 대답했다. "왕께서 천하를 헤아리심이 지나치십니다. 진(晉)나라가 여섯 가문으로 나뉘어 있던 시절, 지씨(知氏)가 가장 강하여 범씨와 중항씨를 멸하고 한씨·위씨의 군대를 거느려 조씨를 쳤습니다. 진수(晉水)를 끌어다 성을 잠기게 하니 물에 잠기지 않은 성벽이 세 판(板, 성벽 높이를 재는 단위)밖에 남지 않았습니다. 지백(知伯)이 성을 둘러보러 나왔을 때 위선자(魏宣子)가 수레를 몰고 한강자(韓康子)가 곁에 탔습니다. 지백이 말했습니다. '처음에 나는 물로 남의 나라를 멸할 수 있는 줄 몰랐는데, 이제야 알겠다. 분수(汾水)로 안읍(安邑, 위씨의 도읍)을, 강수(絳水)로 평양(平陽, 한씨의 도읍)을 잠기게 할 수 있겠구나.' 이에 위선자가 한강자의 옆구리를 찌르고 한강자가 위선자의 발을 밟아, 팔꿈치와 발이 수레 위에서 서로 통하니, 마침내 지씨는 진양(晉陽) 성 아래에서 한·위·조에게 갈가리 나뉘고 말았습니다. 지금 전하께서 비록 강하시나 지씨만은 못하고, 한·위가 비록 약하나 진양 성 아래에 몰렸던 처지에는 이르지 않았습니다. 지금이야말로 천하가 팔꿈치와 발로 은밀히 신호하는 때이니, 왕께서는 이를 가벼이 여기지 마소서."

💡 오늘의 시선: 경쟁자의 잠재적 위협을 알아보고 동맹의 결속을 흘려 보는 순간 패배가 싹튼다. 리더는 현재 힘의 크기보다 관계의 역학과 변수에 민감해야 한다.

어떤 이는 이렇게 말한다. 소왕의 물음에도 잘못이 있었고, 좌우와 중기의 대답에도 허물이 있었다. 무릇 현명한 군주가 나라를 다스릴 때는 권세(勢, 군주가 권 위세와 권력)에 의지한다. 권세가 해를 입지 않을 만하면 천하가 강해도 어찌지 못하거늘, 하물며 맹상군·망묘나 한·위 따위가 우리를 어찌하겠는가? 권세가 해를 입을 만하면 여이·위제 처럼 불초한 자들과 한·위조차도 능히 해를 끼친다. 그러니 해를 입느냐 침범당하지 않느냐는 스스로를 믿고 지키는 데 달렸을 뿐인데, 어찌 남에게 물을 일인가? 스스로 침범당하지 않으리라 믿는다면 강하든 약하든 가릴 것이 무엇인가? 잘못은 스스로를 믿지 못하고 '어찌하면 좋은가'를 남에게 물은 데 있으니, 침범당하지 않은 것은 요행일 뿐이다. 신자(申子, 신불해)는 "다스리는 법도(數)를 잃고서 남의 신의(信)에 기대면 의심만 생긴다"고 했으니, 바로 소왕을 두고 한 말이다. 지백은 절제를 몰라 한강자·위선자를 끌어들여 몰로 남의 나라를 멸하려 했으니, 이것이 지백이 나라를 잃고 목숨을 잃어 그 두개골이 술잔이 된 까닭이다. 그런데 소왕이 '처음보다 강해졌는가'를 물은 것은, 물에 잠길 우환을 두려워해서였던가? 그에게 좌우 신하가 있다 한들 한·위의 두 사람 같은 처지가 아니거늘, 어찌 팔꿈치와 발로 신호를 주고받는 일이 있겠는가? 그런데도 중기가 "가벼이 여기지 마소서"라고 한 것은 헛된 말이다. 게다가 중기가 맡은 직분은 거문고와 비파였다. 줄이 고르지 않고 가락이 맑지 못한 것이 중기의 책임이니, 이것이 중기가 소왕을

섬기는 방식이다. 중기가 제 직분은 잘 받들어 소왕의 마음을 거스르지 않았으나, 알지도 못하는 일을 말했으니 어찌 망령되지 않은가? 좌우가 "처음보다 약하다"거나 "미치지 못한다"고 한 것은 괜찮으나, "참으로 그렇습니다"라고 한 것은 아침이다. 신자는 "다스림은 직분을 넘지 않으며, 비록 알더라도 말하지 않는다"고 했다. 그런데 지금 중기는 알지도 못하면서 말까지 했다. 그러므로 소왕의 물음에도 잘못이 있고, 좌우와 중기의 대답에도 모두 허물이 있다고 하는 것이다.

💡 오늘의 시선: 직분과 권한의 경계를 분명히 하고 전문 영역 밖의 일에는 침묵하는 것이 조직을 지킨다. 근거 없는 자의적 발언은 신뢰를 깨고 혼란을 더할 뿐이다.

관자(管子)는 말했다. "옳은 것을 보고 기릴 때는 분명한 증거가 있고, 그른 것을 보고 미워할 때는 분명한 자취가 있어야 한다. 눈에 보이는 일에 대한 상벌이 미덥다면, 보이지 않는 곳에서인들 누가 감히 함부로 하겠는가? 옳은 것을 기리되 증거가 없고 그른 것을 미워하되 자취가 없으며, 보이는 일에 대한 상벌조차 미덥지 못하면서 보이지 않는 데까지 바로잡으려 한다면, 그것은 이룰 수 없는 일이다."

💡 오늘의 시선: 리더의 평가 기준이 모호하거나 들쭉날쭉하면, 구성원은 보이지 않는 곳에서 부패한다. 투명한 기준과 일관된 집행만이 참된 통제를 가능하게 한다.

어떤 이는 이렇게 말한다. 넓은 조정과 엄숙한 자리는 못사람이 몸가짐을 삼가는 곳이지만, 으스스한 방에 홀로 있을 때는 증자(曾子)나 사

추(史鱗) 같은 이조차 풀어진다. 사람이 삼가는 모습을 보는 것만으로는 그 참된 됃됨이를 가늠할 수 없다. 더구나 군주란 신하가 겉모습을 꾸며 보이는 대상이다. 군주의 좋아하고 싫어함이 드러나면, 신하가 간악한 것을 그럴듯하게 꾸며 군주를 속이는 것은 필연이다. 밝음이 멀리 있는 간악함을 비추지 못하고 은밀한 것을 보지 못하면서, 꾸며진 행동을 보고 상벌을 정한다면 어찌 병폐가 아니겠는가?

💡 오늘의 시선: 리더의 취향이 지나치게 드러나면 부하들은 진심을 감추고 아침과 위선에 몰두한다. 겉으로 꾸민 행동이 아니라 객관적 성과와 행위에 주목해야 한다.

관자는 말했다. "방에서 말하면 방을 가득 채우고, 마루에서 말하면 마루를 가득 채운다. 이를 일러 천하의 왕이라 한다."

💡 오늘의 시선: 이는 화술의 문제가 아니라 리더의 말이 조직 전체에 미치는 파장에 관한 것이다. 한 마디가 분위기와 방향을 정하기에 신중함과 책임이 따른다.

어떤 이는 이렇게 말한다. 관중이 말한 '방을 채우고 마루를 채운다'는 것은 한낱 놀이나 음식에 관한 말이 아니라 반드시 큰일(大物)을 두고 한 말이다. 군주의 큰일이란 법(法) 아니면 술(術)이다. 법이란 문서에 적어 관청에 두고 백성에게 두루 알리는 것이다. 술이란 가슴속에 감추어 두고 여러 단서를 건주어 가며 신하들을 은밀히 부리는 것이다. 그러므로 법은 드러날수록 좋고, 술은 드러나지 않아야 좋다.

💡 오늘의 시선: 조직의 규칙(법)은 투명하게 공개되어야 하지만, 리더의 판단과 정보 운용 방식(술)은 드러나지 않을 때 효율적이다. 공개와 비공개의 균형이 통치의 핵심이다.

그러므로 현명한 군주가 법을 펼치면 나라 안의 귀천을 막론하고 누구도 모르는 이가 없어야 하니, 마루 하나를 채우는 데 그쳐서는 안 된다. 반면 술을 쓰면 가까이 모시는 측근조차 알지 못해야 하니, 방 하나를 채우는 일조차 있어서는 안 된다. 그런데도 관자는 "방에서 말하면 방을 채우고 마루에서 말하면 마루를 채운다"고 했으니, 이는 법과 술에 들어맞는 말이 아니다.

💡 오늘의 시선: 핵심 전략(술)은 기밀로 지키되 기본 규칙(법)은 투명하게 공유해야 한다. 둘을 뒤섞으면 신뢰도 통제력도 함께 잃는다.

난사 難四

통설을 반박하는 논쟁편 넷째.

위나라 손문자가 노나라에 사신으로 갔을 때, 노공이 단에 오르자 그도 따라 올랐다. 숙손목자가 종종걸음으로 나아가 말하였다. "제후들의 회합에서 우리 임금께서는 한 번도 위나라 임금보다 앞서신 적이 없습니다. 지금 귀하께서 우리 임금보다 한 등급 뒤로 물러서지 않으시니, 우리 임금께서 무슨 잘못을 하셨는지 알지 못하겠습니다. 부디 조금 삼가십시오." 손문자는 변명도 없고 뉘우치는 기색도 없었다. 숙손목자가 물러나 사람들에게 말하였다. "손문자는 반드시 망할 것이다. 신하의 몸으로 군주에게 뒤서지 않고, 잘못하고도 뉘우치지 않으니, 이는 망함의 근본이다."



오늘의 시선: 위계는 단순한 예의가 아니라 통치의 안정을 떠받치는 장치다. 지위를 과시하고 규칙을 무시하는 처신은 신뢰를 한순간에 무너뜨린다.

혹자는 말하였다. 천자가 도를 잃으면 제후가 그를 토벌하니 그래서 탕왕과 무왕이 나왔고, 제후가 도를 잃으면 대부가 그를 토벌하니 그래서 진(晉)·제(齊)의 새 가문이 일어났다. 신하로서 군주를 친 자가 반드시 망한다면, 탕왕·무왕은 왕이 되지 못했을 것이고 진·제의 가문도 서지 못했을 것이다. 손자는 위나라에서 군주처럼 행세했고 노나라에서는 신하의 예를 갖추지 않았으니, 신하이면서 군주 노릇을 한 셈이다. 군주에게 허물이 있었기에 신하가 그 틈에 얻은 것이다. 허물이 있는 군주에게 망함을 점치지 않고 이익을 얻은 신하에게 망함을 점치는 것은 사리를 살피지 못한 것이다. 노나라는 위나라 대부를 벨 수 없고, 위나라 군주의 밝기로는 뉘우치지 않는 신하를 알아보지 못한다. 손자가 비록 이 두 가지(불손함과 뉘우치지 않음)를 지녔다 한들 무엇으로 망하겠는가? 그가 망할 까닭이라는 것이 바로 그가 군주를 누르고 권력을 얻은 까닭이기 때문이다.

 **오늘의 시선:** 권력의 이동은 '정의'보다 '실리'와 '때'에서 비롯되는 경우가 많다. 지나간 명분으로 현재의 권력 구도를 재단하면 현실을 잘못 읽는다.

혹자는 말하였다. 신하와 군주의 처신에는 저마다의 분수(分, 정해진 자리와 몫)가 있다. 신하가 군주의 자리를 빼앗을 수 있는 것은 그 힘이 군주와 맞먹을 만큼 한쪽으로 기울었기 때문이다. 그러므로 제 분수가 아닌 것을 취하는 자는 못사람에게 도로 빼앗기고, 제 분수를 사양하는데도 얻는 자는 백성이 그에게 내준다. 이런 까닭에 겐왕은 민산(岷山)의 여인을 탐냈고 주왕은 비간의 심장을 도려내어 천하가 등을 돌렸으며, 탕왕은 스스로 이름을 낮추고 무왕은 몸소 욕을 받으면서도

해내(海內, 온 천하)를 복종시켰다. 조훤은 산으로 달아나고 전씨는 밖에서 종노릇을 하였으나 진과 제가 그들을 따랐다. 곧 탕왕·무왕이 왕이 되고 진·제의 새 가문이 자리를 세운 것은 반드시 선대 군주가 물려주어서가 아니라, 그들이 먼저 실권을 얻은 뒤에야 군주의 자리에 처한 것이다. 지금 손자는 그것을 얻을 까닭은 갖추지 못한 채 그 자리에 처하는 행동만 하니, 이는 의를 뒤집고 덕을 거스르는 일이다. 의를 뒤집으면 일이 무너지고, 덕을 거스르면 원한이 쌓인다. 그런데도 그 패망을 알아보지 못함은 어찌된 일인가?

💡 오늘의 시선: 정통성은 혈통이나 명분이 아니라 권력을 실제로 주고 유지하는 힘에서 나온다. 과정 없이 결과만 훔쳐 내면 파탄한다.

노나라 양호가 삼환(三桓, 노나라 실권을 쥔 세 대부 가문)을 치려다 이기지 못하고 제나라로 달아나자, 경공이 그를 예우하였다. 포문자가 간하였다. "안 됩니다. 양호는 계씨에게 총애를 받고도 계손을 치려 했으니, 그 부를 탐냈기 때문입니다. 지금 임금께서는 계손보다 부유하고 제나라는 노나라보다 크니, 양호가 온갖 속임수를 다 부릴 자리입니다." 경공은 이에 양호를 가두었다.

💡 오늘의 시선: 실패의 원인을 따져 보지 않고 겉치레로 예우하면 더 큰 위협을 키운다. 사람을 쓰고 관계를 맺을 때는 그 동기와 내력을 읽어야 한다.

혹자는 말하였다. 천 섬의 녹을 받는 집안에서도 그 자식이 어질지 못한 것은, 사람이 이익을 좇음이 그토록 다급하기 때문이다. 환공은

오패(五伯, 춘추시대의 다섯 패자)의 으뜸이었으나 나라를 다투며 형을 죽였으니, 그 이익이 컸기 때문이다. 신하와 군주 사이는 형제의 친함이 아니다. 빼앗고 죽이는 공으로 만승(萬乘, 만 대의 전차를 거느린 큰 나라)을 거머쥐고 큰 이익을 누린다면, 못 신하 가운데 누군들 양호가 아니겠는가? 일은 은밀하고 교묘하면 이루어지고, 영성하고 서투르면 실패한다. 못 신하가 아직 난을 일으키지 않은 것은 그 준비가 아직 갖춰지지 않아서일 뿐이다. 못 신하가 모두 양호의 마음을 품었는데도 군주가 알지 못한다면, 그것은 은밀하고 교묘한 것이다. 양호가 탐욕스럽고 그 사실이 천하에 알려진 채 위사람을 치려 했다면, 그것은 영성하고 서투른 것이다. 경공으로 하여금 제나라의 교묘한 신하는 별하지 않고 서투른 양호만 별하게 한다면, 이는 포문자의 논리가 거꾸로 된 것이다. 신하의 충성과 간사함은 군주가 어떻게 하느냐에 달려 있다. 군주가 밝고 엄하면 못 신하가 충성하고, 군주가 나약하고 어두우면 못 신하가 간사해진다. 은밀한 것을 아는 것을 밝음이라 하고, 구해 줌도 용서함도 없는 것을 엄함이라 한다. 제나라의 교묘한 신하는 알지 못하면서 노나라의 이미 드러난 난적을 별하는 것이 어찌 어리석은 일이 아니겠는가?

 **오늘의 시선:** 조직의 위험은 이미 터진 사건보다 아직 드러나지 않은 의도에 있다. 겉으로 드러난 과오만 벌하고 속에 감춘 동기를 놓치면, 정작 위험한 자를 키운다.

혹자는 말하였다. 어짊과 탐욕은 마음이 다르다. 그래서 공자 목이는 송나라를 사양했으나 초나라 상신은 아버지를 시해했고, 정나라 거질은 아우에게 자리를 물려주었으나 노나라 환공은 형을 시해했다. 오

패가 천하를 아울렀다 하여 환공의 잣대로 사람을 재단한다면, 세상에 곧고 청렴한 이가 하나도 없게 된다. 또한 군주가 밝고 엄하면 못 신하가 충성한다. 양호가 노나라에서 난을 일으켰다가 이루지 못하고 달아나, 제나라에 들어왔는데도 벌하지 않는다면, 이는 난을 부추기는 셈이다. 밝은 군주라면 벌할 것이니, 양호가 다시 난을 이룰 수 있음을 아는 것, 이것이 은밀한 정세를 꿰뚫어 본 것이다. 옛말에 이르기를 "제후는 나라를 가장 가까운 것으로 여긴다"고 하였다.

💡 오늘의 시선: 사람은 저마다 다르니 한 사람의 잣대로 모두를 재단할 수는 없다. 다만 드러난 위협을 방치하면 조직 전체의 규율이 무너진다.

군주가 엄하면 양호의 죄를 놓쳐서는 안 되니, 이것이 곧 '구해 줌도 용서함도 없음'의 실질이다. 그러니 양호를 벌하는 것은 못 신하로 하여금 충성하게 하는 길이다. 아직 알지도 못하는 제나라의 교묘한 신하를 핑계로 드러난 난을 벌하는 일을 그만두고, 아직 일어나지도 않은 일을 책망하면서 명백한 죄를 벌하지 않는다면, 이것이야말로 망령된 일이다. 지금 노나라의 난적을 벌하여 간사한 마음을 품은 신하들을 위압하고, 그로써 계손·맹손·숙손의 친교를 얻을 수 있는 것이니, 포문자의 말이 어찌 거꾸로 되었다 하겠는가?

💡 오늘의 시선: 리더의 엄격함은 규율과 신뢰를 세우는 조건이다. 아직 일어나지 않은 일을 탓하느라 눈앞의 명백한 죄를 미루면 도리어 혼란이 커진다.

정백이 고거미(高渠彌)를 경(卿, 고위 관직)으로 삼으려 하자 태자 소공이 그를 싫어하여 한사코 간하였으나 듣지 않았다. 소공이 즉위하자 고거미는 자기를 죽일까 두려워, 신묘일에 소공을 시해하고 자단(子亶)을 세웠다. 군자가 말하였다. "소공은 미워할 자를 알아보았구나." 공자 어(圉)가 말하였다. "고백(고거미)은 죽임을 당하리라. 원한을 갚음이 너무 지나쳤다."

💡 오늘의 시선: 상대의 적의를 알아챘다면 그것을 풀거나 끊어야 한다. 알아채고도 방치하면 그 위험은 결국 자신에게 돌아온다.

홍자는 말하였다. 공자 어의 말은 도리어 뒤집힌 것이 아닌가? 소공이 화를 입은 것은 원한 갚음이 늦었기 때문이다. 그런데 공자 어는 고백이 뒤늦게나마 죽게 되리라는 것을 두고 원한 갚음이 지나쳤다고 한다. 밝은 군주는 노여움을 드러낸 채 묵혀 두지 않는다. 노여움을 묵혀 두면 죄지은 신하가 선불리 움직여 제 계책을 실행하니 군주가 위태로워진다. 그래서 영대(靈臺)의 술자리에서 위후가 노하고도 베지 않자 저사가 난을 일으켰고, 자라국 일로 정군이 노하고도 베지 않자 자공이 군주를 죽였다. 군자가 "미워할 자를 알아보았다"고 한 것은 그를 기린 말이 아니다. 그토록 분명히 알면서도 처형하지 않아 죽음에 이르렀다는 뜻이다. 그러므로 "미워할 자를 알아보았다"는 말은 도리어 그에게 결단할 힘(權)이 없었음을 드러낸다.

💡 오늘의 시선: 원인을 정확히 짚었다면 곧바로 실행이 따라야 한다. 판단만 하고 미루는 '지체'가 불만을 키우고 더 큰 위기를 부른다.

군주는 위험을 내다보는 데만 부족한 것이 아니라, 때로는 결단하여 처결하는 데에도 부족하다. 지금 소공은 미워할 자를 알아보고도 죄를 미룬 채 बे지 않아, 고거미로 하여금 미움과 죽음의 두려움을 품고 요행을 노리게 하였으니, 끝내 죽임을 면하지 못한 것이다. 이는 소공의 원한 갚음이 지나쳤던 것이 아니라 오히려 모자랐던 것이다.

💡 오늘의 시선: 위험을 내다보는 눈과 그것을 처리하는 결단은 다른 능력이다. 보는 데서 그치고 끊지 못하면 보지 못한 것과 다를 바 없다.

혹자는 말하였다. 원한을 지나치게 갚는다는 것은 작은 죄를 큰 형벌로 갚는 것이다. 작은 죄를 큰 형벌로 갚음은 형벌의 극단이다. 형벌의 폐해는 처형하는 행위 자체에 있는 것이 아니라 그로써 원수가 많아지는 데 있다. 이런 까닭에 진(晉) 여공이 삼국(三郟)을 멸하자 난씨와 중항씨가 난을 일으켰고, 정나라 자도가 백횡을 죽이자 솔(자라국) 사건이 화를 불렀으며, 오왕이 오자서를 죽이자 월나라 구천이 패업을 이루었다.

💡 오늘의 시선: 과한 처벌은 복수처럼 보이지만 실은 적을 늘리고 군열을 키운다. 처벌은 죄에 걸맞아야 한다.

위후가 쫓겨나고 정 영공이 시해된 것은 저사를 죽이지 않고 공보(公父)를 베지 않았기 때문이 아니라, 아직 노할 일이 아닌데도 노한 기색을 내비치고 아직 벨 일이 아닌데도 베려는 마음을 품었기 때문이다. 노여움이 죄에 합당하고 처형이 인심을 거스르지 않는다면, 그 노

여움을 드러낸들 무슨 해가 있겠는가? 무릇 즉위하기 전의 죄를 즉위한 뒤에 묵은 죄로 들추어 처형하는 것, 이것이 제 호공(齊胡)이 망한 까닭이다. 군주가 신하에게 그리해도 뒤탈이 남거늘, 하물며 신하가 군주에게 그리함이라? 처형이 이미 합당치 않은데도 남김없이 없애려는 마음을 품는 것은 천하를 적으로 삼는 일이다. 그러니 고백이 죽임을 당한들 또한 마땅하지 않겠는가!

💡 오늘의 시선: 힘을 쓰는 데는 때와 맥락이 중요하다. 죄에 맞지 않고 인심을 거스르는 강압은 저항을 부르고 파국을 낳는다.

위 영공 때에 미자하가 총애를 받아 위나라의 권세를 독차지하였다. 난쟁이 광대 하나가 영공을 뵈고 말하였다. "신의 꿈은 보잘것없는 꿈이었습니다." 영공이 물었다. "무슨 꿈인가?" "아궁이를 본 꿈이니, 임금님을 뵈 조짐이었습니다." 영공이 노하여 말하였다. "내 듣기로 임금님을 뵈 사람은 해를 꿈꾼다 하던데, 어찌 나를 뵈면서 아궁이를 꿈꾸었는가?" 난쟁이가 아뢰었다. "해는 천하를 두루 비추어 어떤 것도 그것을 가로막지 못합니다. 임금도 한 나라를 두루 비추어 누구도 그 빛을 가로막지 못하니, 그래서 임금을 뵈 사람은 해를 꿈꾸는 것입니다. 그러나 아궁이는 한 사람이 그 앞을 막고 불을 쬐면 뒷사람은 불빛을 볼 길이 없습니다. 혹 누군가 한 사람이 임금님을 가로막고 있는 것은 아닙니까? 그렇다면 신이 아궁이를 꿈꾼 것도 마땅하지 않겠습니까?" 영공이 말하였다. "옳다." 그리하여 옹저(雍鉏)를 내치고 미자하를 물리치고는 사공구(司空狗)를 등용하였다.

💡 오늘의 시선: 직언은 권력자의 자존심을 건드리기 쉽다. 비유로 에둘러 진실을 전하는 것은 상대가 듣게 만들기 위한 방법이다.

흑자는 말하였다. 난쟁이는 꿈을 빌려 임금 노릇의 이치를 잘 드러냈으나, 영공은 그 말의 참뜻을 알지 못했다. 옹저를 내치고 미자하를 물리치고 사공구를 쓴 것은 아끼는 자를 버리고 어질다는 자를 쓴 것이다. 정나라 자도는 경건을 어질다 여겼으나 그에게 가로막혔고, 연나라 자패는 자지를 어질다 여겼으나 그에게 가로막혔다. 아끼는 자를 버리고 어질다는 자를 쓰더라도, 한 사람이 자기를 가로막는 일을 면하지는 못한다.

💡 오늘의 시선: 사람을 바꾸는 것만으로는 부족하다. 한 사람이 군주의 눈과 귀를 가리는 구조 자체를 깨지 못하면, 새 인물도 같은 자리에서 같은 벽이 된다.

어리석은 자가 군주를 가로막는 것은 밝은 군주를 해치기에 부족하다. 그러나 지금 군주가 제대로 알지도 못한 채 어질다는 자에게 자기를 가로막게 한다면 반드시 위태로워진다.

💡 오늘의 시선: 잘 알지도 못하면서 유능한 척하는 자를 곁에 두는 것은 위험하다. 핵심은 추천이 아니라 검증이다.

흑자는 말하였다. 굴도는 마름을 즐겼고 문왕은 창포 절임을 즐겼으니 이는 바른 맛이 아니지만 두 현인이 그것을 좋아하였다. 입에 당기

는 것이 반드시 맛있는 것은 아니다. 진 영후는 삼무홀을 좋아하였고 연나라 자쾌는 자지를 어질다 여겼으니 이들은 바른 선비가 아니지만 두 군주가 그들을 높였다. 어질다 여기는 자가 반드시 어진 것은 아니다.

💡 오늘의 시선: '어질다'는 평가가 개인의 취향과 뒤섞이면 안 된다. 취향을 능력으로 착각하면 정작 필요한 인재를 놓친다.

어질지 않은데 어질다 여겨 쓰는 것은 그저 아끼는 자를 쓰는 것과 같다. 참으로 어진 자를 가려 쓰는 것은 아끼는 자를 쓰는 것과 그 모습이 다르다. 그래서 초 장왕은 손숙오를 들어 써서 패자가 되었고, 상나라 주왕은 비중을 써서 망하였다. 둘 다 어질다 여긴 자를 쓴 것이지만 결과는 정반대였다.

💡 오늘의 시선: 같은 등용이라도 기준이 실력이나 호감이나에 따라 결과는 갈린다. 자신의 판단이 무엇에 근거했는지 늘 되물어야 한다.

연나라 자쾌가 어질다 여긴 자를 들어 썼다 해도 결국 아끼는 자를 쓴 것과 같으니, 위 영공인들 무엇이 다르겠는가? 그러니 사공구를 쓴 일만으로는 난쟁이의 말이 옳았는지 아직 드러나지 않는다. 군주가 가로막히고도 가로막힌 줄 몰랐다가, 일이 드러난 뒤에야 가로막힌 줄을 알고 가로막던 신하를 물리쳤으니, 이는 그만큼 분별을 더한 것이다.

💡 오늘의 시선: 문제가 드러나기 전에 그 실체를 다 알기는 어렵다. 중요한 것은 드러난 뒤에 남 탓으로 돌리지 않고 자신의 분별을 더해 바로잡는 것이다.

앞서 "제대로 알지 못한 채 어질다는 자에게 자기를 가로막게 하면 반드시 위태롭다"고 하였으나, 이제는 분별을 더하였으니 설령 누가 자기를 가로막더라도 반드시 위태롭지는 않을 것이다.

💡 오늘의 시선: 두려워해야 할 것은 실수 자체가 아니라 거기서 배우지 못하는 것이다. 무지에서 온 위기는 분별로 막을 수 있으며, 실패는 그렇게 배움의 계기로 바뀐다.