

한비자 5권 · 노자를 읽다

韓非子 — 도가 해설과 일화 · 쉬운 번역과 현대 해설

전국시대 한비(韓非, 기원전 280?~233) 지음 · 5편 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

「십과(十過)」 — 군주의 열 가지 허물

「해로(解老)」 — 노자를 풀이하다

「유로(喻老)」 — 노자를 사례로 풀다

「세림상(說林上)」 — 이야기 숲 上

「세림하(說林下)」 — 이야기 숲 下

십과 十過

나라를 망친 군주의 열 가지 잘못을, 각각 역사 사례로 보여주는 편.

첫째, 작은 충성을 행하는 것은 큰 충성을 해치는 적이 된다. 둘째, 작은 이익을 돌보는 것은 큰 이익을 해치는 일이 된다. 셋째, 편벽되게 행동하고 제 고집대로 하며 제후들에게 무례하면, 제 몸을 망치는 길이 된다. 넷째, 정사를 다스리는 데 힘쓰지 않고 음악만 좋아하면, 제 몸을 곤궁에 빠뜨리는 일이 된다. 다섯째, 탐욕스럽고 고집이 세며 이익만 좋아하면, 나라를 멸하고 제 몸을 죽이는 근본이 된다. 여섯째, 여악(女樂, 가무를 바치는 여인들)에 빠져 국정을 돌보지 않으면, 나라를 망치는 화가 된다. 일곱째, 안을 떠나 멀리 놀러 다니며 간언하는 신하를 소홀히 하면, 제 몸을 위태롭게 하는 길이 된다. 여덟째, 잘못하고도 충신의 말을 듣지 않고 제 뜻대로만 하면, 높은 명성을 잃고 남의 웃음거리가 되는 시초가 된다. 아홉째, 안으로 제 힘을 헤아리지 못하고 밖으로 제후들에게만 기대면, 나라가 깎이는 우환이 된다. 열째, 나라가 작은데도 무례하고 간언하는 신하를 쓰지 않으면, 대(代)가 끊기는 형세가 된다.

💡 오늘의 시선: 화를 부르는 것은 대개 큰 악의가 아니라 작은 호의, 눈앞의 이득, 사소한 오만이다. 무너지는 조직은 언제나 작은 데서 먼저 금이 간다.

무엇을 작은 충성이라 하는가? 옛날 초나라 공왕(共王)과 진나라 여공(厲公)이 언릉(鄢陵)에서 싸웠다. 초나라 군대가 패하고 공왕은 눈에 부상을 입었다. 한창 싸울 때 사마(司馬, 군사를 맡은 장수) 자반(子反)이 목이 말라 마실 것을 찾자, 시종 곡양(穀陽)이 술잔을 들어 바쳤다. 자반이 말했다. “물러가라. 이것은 술이다.” 곡양이 말했다. “술이 아닙니다.” 자반은 받아 마셨다. 자반은 본래 술을 즐겨 그 맛을 끊지 못하는 사람이라, 입에서 떼지 못하고 끝내 취하고 말았다. 전투가 끝난 뒤 공왕은 다시 싸우려고 사람을 보내 자반을 불렀으나, 자반은 가슴앓이를 핑계로 사양했다. 공왕이 직접 수레를 몰아 그의 막사에 들어갔다가 술 냄새를 맡고 돌아 나오며 말했다. “오늘 싸움에서 나는 몸소 부상을 입었다. 믿는 바는 사마였는데, 그 사마마저 이처럼 취해 있으니, 이는 초나라의 사직(社稷, 나라 그 자체)을 잊고 내 백성을 돌보지 않는 것이다. 나는 다시 싸우지 않겠다.” 이에 군대를 거두어 돌아가서 사마 자반의 목을 베어 큰 형벌로 삼았다. 그러니 곡양이 술을 권한 것은 자반을 미워해서가 아니라 진심으로 그를 아낀 것이었으나, 그 마음이 도리어 그를 죽이기에 꼭 알맞았다. 그러므로 작은 충성을 행하면 큰 충성을 해친다고 하는 것이다.

💡 오늘의 시선: 호의가 곧 도움은 아니다. 상대가 무엇을 끊지 못하는지 알면서 건네는 친절은, 가장 다정한 얼굴을 한 해악이다.

무엇을 작은 이익을 돌보는 것이라 하는가? 옛날 진나라 현공이 우(虞)나라에 길을 빌려 궁(號)나라를 치려 했다. 순식(荀息)이 말했다. “수극(垂棘)에서 난 옥과 굴산(屈産)의 명마를 우공에게 바치고 길을 빌리시면, 반드시 길을 내줄 것입니다.” 현공이 말했다. “수극의 옥은 선왕의 보물이요, 굴산의 명마는 과인의 준마다. 만약 예물만 받고 길을 빌려주지 않으면 어찌하겠는가?” 순식이 말했다. “저들이 길을 빌려주지 않으려 한다면 애초에 예물을 받지도 못할 것입니다. 예물을 받고 길을 빌려준다면, 이는 보물을 안 곳간에서 꺼내 바깥 곳간에 두는 것이요, 말을 안 마구간에서 꺼내 바깥 마구간에 매어 두는 것에 지나지 않습니다. 걱정하지 마십시오.” 현공이 “좋다”고 하였다. 이에 순식을 보내 옥과 명마를 우공에게 바치고 길을 빌렸다. 우공은 옥과 말이라는 작은 이익을 탐내어 허락하려 했다. 궁지기(宮之奇)가 간했다. “허락해서는 안 됩니다. 우나라에게 궁나라가 있는 것은 수레에 덧방나무(輔, 수레 양옆을 받치는 나무)가 있는 것과 같습니다. 덧방나무가 수레에 의지하고 수레도 덧방나무에 의지하니, 우와 궁의 형세가 바로 그러합니다. 길을 빌려주면 궁나라가 아침에 망하고 우나라는 저녁에 그 뒤를 따를 것입니다. 부디 허락하지 마십시오.” 우공은 듣지 않고 끝내 길을 빌려주었다. 순식은 궁나라를 쳐서 이기고 돌아왔다가, 삼년을 머문 뒤 다시 군사를 일으켜 우나라를 쳐서 또한 이겼다. 순식이 말을 끌고 옥을 들고 와 현공에게 바치니, 현공이 기뻐하며 말했다. “옥은 그대로구나. 다만 말의 나이만 좀 더 들었을 뿐이다.” 그렇다면 우공이 군대가 위태로워지고 땅이 깎인 까닭은 무엇인가? 작은 이익을 아끼고 그 해를 헤아리지 못한 것이다. 그러므로 작은 이익을 돌보면 큰 이익을 해친다고 하는 것이다.

💡 오늘의 시선: 눈앞의 욕과 말은 보이고, 그것을 받는 순간 사라지는 안전은 보이지 않는다. 작은 이득은 늘 손에 잡히는 모습으로, 큰 손실은 늘 추상적인 모습으로 다가온다.

무엇을 편벽된 행동이라 하는가? 옛날 초나라 영왕이 신(申) 땅에서 제후의 회맹을 열었다. 송나라 태자가 늦게 이르자 붙잡아 가두었고, 서(徐)나라 군주를 업신여겼으며, 제나라의 경봉(慶封)을 구금했다. 중사사(中射士, 궁중의 활쏘기 담당 시종)가 간했다. “제후를 모으는 데에는 예가 없어서는 안 됩니다. 이것은 나라의 존망이 걸리는 고비입니다.”

💡 오늘의 시선: 권력은 복종을 강제할 수 있어도 존중을 강제할 수는 없다. 예를 버리고 얻은 굴종은, 힘이 기우는 순간 가장 먼저 등을 돌린다.

“옛날 걸왕이 유융(有戎)에서 회맹을 가졌으나 유민(有緡)이 배반했고, 주왕이 여구(黎丘)에서 군사를 사열했으나 융(戎)과 적(狄)이 배반했으니, 모두 예가 없었기 때문입니다. 임금께서는 헤아리소서.” 그러나 영왕은 듣지 않고 제 뜻대로 행했다. 채 한 해도 못 되어 영왕이 남쪽으로 놀러 갔을 때, 신하들이 그를 따라가 위협하며 등을 돌렸다. 영왕은 건계(乾溪)에서 굶어 죽었다. 그러므로 편벽되게 행동하고 제 고집대로 하며 제후들에게 무례하면, 제 몸을 망치는 지름길이 된다고 하는 것이다.

💡 오늘의 시선: 결의 충고를 잘라 내고 제 뜻만 고집할 때, 리더는 가장 가까운 자들로부터 가장 먼저 버림받는다.

무엇을 음악을 좋아하는 것이라 하는가? 옛날 위나라 영공(靈公)이 진나라로 가는 길에 복수(濮水)에 이르러 수레를 풀고 말을 놓아 쉬며 그곳에 묵었다. 밤이 깊어 새로운 가락을 타는 소리가 들려와 마음에 들었다. 사람을 시켜 좌우에 물었으나 모두 듣지 못했다고 했다. 이에 악사 사연(師涓)을 불러 말했다. “새로운 가락을 타는 자가 있는데, 좌우에 물어도 모두 듣지 못했다 하니, 그 모습이 귀신과도 같다. 그대가 나를 위해 듣고 그것을 받아 적어라.” 사연이 “예” 하고 조용히 앉아 거문고를 어루만지며 받아 적었다. 이튿날 사연이 아뢰었다. “언기는 했으나 아직 익히지 못했으니, 하룻밤 더 묵으며 익히게 해 주십시오.” 영공이 허락하여 다시 묵었다. 이튿날 다 익히고서 진나라로 떠났다.

💡 오늘의 시선: 정작 중요한 신호는 다수의 귀에는 잡히지 않을 때가 있다. 다만 그 신호가 길조인지 흉조인지를 가릴 안목이 없다면, 예민함은 도리어 화를 부른다.

진나라 평공이 시이(施夷)의 누대에서 영공을 대접하며 술을 권했다. 술이 무르익자 영공이 일어나 말했다. “새로운 가락이 있어 들려드리고자 합니다.” 평공이 “좋다”고 하자, 영공은 사연을 불러 악사 사광(師曠) 곁에 앉히고 거문고를 타게 했다. 곡이 끝나기도 전에 사광이 손으로 눌러 멈추며 말했다. “이것은 망국의 소리입니다. 끝까지 타서는 안 됩니다.” 평공이 “이 가락은 어디서 나온 것인가” 하고 묻자, 사

광이 답했다. “이것은 악사 사연(師延)이 지은 것으로, 주왕을 위해 만든 음란한 음악입니다. 무왕이 주왕을 칠 때 사연은 동쪽으로 달아나 복수에 이르러 스스로 몸을 던졌습니다. 그러므로 이 소리를 듣는 자는 반드시 복수 가에서 듣게 되며, 이 소리를 먼저 듣는 나라는 반드시 쇠합니다. 끝까지 타서는 안 됩니다.”

💡 오늘의 시선: 조직이 무너지는 데에는 늘 전조가 있다. 그 신호를 알아보는 사람이 있어도, 그것을 흥겨움으로 덮으려는 윗사람 앞에서는 경고가 소용없다.

평공이 말했다. “내가 좋아하는 것은 음악일 뿐이니, 끝까지 타게 하라.” 사연이 곡을 마쳤다. 평공이 사광에게 물었다. “이것은 무슨 소리인가?” 사광이 답했다. “이것은 청상(淸商)이라 합니다.” 평공이 물었다. “청상이 가장 슬픈 소리인가?” 사광이 답했다. “청치(淸徵)만 못합니다.” 평공이 물었다. “청치를 들을 수 있겠는가?” 사광이 답했다. “안 됩니다. 옛날 청치를 들었던 자는 모두 덕과 의를 갖춘 임금이었습니다. 지금 우리 임금은 덕이 얇아 들으실 자격이 못 됩니다.” 평공이 우겼다. “내가 좋아하는 것은 음악일 뿐이니, 한 번 들어 보고 싶다.” 사광은 마지못해 거문고를 끌어다 탔다.

💡 오늘의 시선: 전문가가 “당신은 아직 그럴 자격이 못 된다”고 말할 때, 그 말이 거슬린다는 이유로 목살하는 권력자는 이미 판단력을 잃은 것이다.

한 번 타자 검은 학 열여섯 마리가 남쪽에서 날아와 낭문(郞門)의 마루 끝에 내려앉았다. 두 번 타자 학들이 줄을 지었다. 세 번 타자 목을 빼고 울며 날개를 펴고 춤추니, 그 소리가 궁(宮)·상(商)의 가락에 맞아 하늘까지 울려 퍼졌다. 평공이 크게 기뻐하고 자리에 앉은 이들도 모두 기뻐했다. 평공이 잔을 들고 일어나 사광의 장수를 빌고는 자리에 돌아와 물었다. “청치보다 더 슬픈 소리가 있는가?” 사광이 답했다. “청각(淸角)만 못합니다.” 평공이 물었다. “청각을 들을 수 있겠는가?”

💡 오늘의 시선: 한 번의 성취에 도취하면 더 큰 것을 탐하게 된다. 그러나 그릇이 따라 주지 못하는 야망은 감당 못 할 결과를 부른다.

사광이 답했다. “안 됩니다. 옛날 황제(黃帝)가 태산 위에서 귀신을 크게 모았을 때, 상아 수레를 타고 여섯 교룡을 멍에에 매었으며, 필방(畢方)이 곁을 따르고 치우(蚩尤)가 앞장섰습니다. 풍백(風伯)이 길을 쓸고 우사(雨師)가 길에 물을 뿌렸으며, 범과 이리가 앞을 서고 귀신이 뒤를 따랐고, 등사(騰蛇)가 땅에 엎드리고 봉황이 위를 덮었습니다. 이렇게 귀신을 크게 모아 청각을 지은 것입니다. 지금 우리 임금의 덕이 얇아 들으실 자격이 못 됩니다. 들으시면 화가 있을까 두렵습니다.” 평공이 말했다. “나는 이미 늙었고 좋아하는 것은 음악일 뿐이니, 끝내고 싶다.” 사광은 마지못해 거문고를 탔다.

💡 오늘의 시선: 자신의 부족함을 인정하지 못한 채 끝을 보려는 고집은, 도전이 아니라 만용이다.

한 번 타자 검은 구름이 서북쪽에서 일어났다. 두 번 타자 큰 바람이 몰아치고 큰비가 뒤따라, 휘장이 찢기고 그릇이 깨지며 행랑의 기와가 떨어졌다. 자리에 있던 이들은 흩어져 달아났고, 평공은 두려워 행랑 채 사이에 엮드렸다. 진나라는 큰 가뭄이 들어 삼 년 동안 땅이 메말랐다.

💡 오늘의 시선: 한 사람의 분별없는 욕망이 치르는 값은 결코 그 한 사람에게 그치지 않는다. 대가는 늘 공동체 전체로 번진다.

평공의 몸은 끝내 마비되는 병(癱病)에 걸렸다. 그러므로 정사를 다스리는 데 힘쓰지 않고 음악에만 빠져 그치지 않으면, 제 몸을 곤궁에 빠뜨리는 일이 된다고 하는 것이다.

💡 오늘의 시선: 제 본분인 다스림을 놓고 향락으로 달아난 자에게 남는 것은, 망가진 나라와 망가진 몸뿐이다.

무엇을 탐욕스럽고 고집스러운 것이라 하는가? 옛날 지백요(智伯瑤)가 조·한·위를 거느려 범씨와 중항씨(中行氏)를 쳐서 멸했다. 돌아와 몇 해 군사를 쉬게 한 뒤, 사람을 보내 한나라에 땅을 청했다. 한강자(韓康子)가 주지 않으려 하자 단규(段規)가 간했다. “주지 않을 수 없습니다. 지백의 사람됨이 이익을 좋아하고 사납고 고집스럽습니다. 땅을 청해 왔는데 주지 않으면 반드시 군사를 한나라로 돌릴 것이니, 주십시오. 주면 그는 맛을 들여 또 다른 나라에 땅을 청할 것이고, 다른 나라가 듣지 않으면 지백은 반드시 그 나라에 군사를 들이댈 것입니다. 그러면 한나라는 화를 면하고 형세가 바뀌기를 기다릴 수 있습니다.”

한강자가 “좋다”고 하고는, 사신을 보내 만 호(戶)의 현 하나를 지백에게 바쳤다.

💡 오늘의 시선: 상대의 탐욕이 어떤 결을 가졌는지 정확히 읽었다면, 한 발 물러서는 양보가 오히려 그를 자멸로 이끄는 길이 된다.

지백이 기뻐하여 다시 사람을 보내 위나라에 땅을 청했다. 위선자(宣子)가 주지 않으려 하자 조가(趙葭)가 간했다. “지백이 한나라에 땅을 청하니 한나라가 주었습니다. 이제 위나라가 주지 않으면, 이는 위나라가 안으로 제 힘을 믿고 밖으로 지백을 노하게 하는 것입니다. 주지 않으면 반드시 위나라에 군사를 들이댈 것이니, 주는 것이 낫습니다.” 위선자가 “좋다”고 하고는, 역시 만 호의 현 하나를 지백에게 바쳤다.

💡 오늘의 시선: 동맹이란 함께 버티는 관계다. 한쪽의 굴종은 다른 쪽에게는 곧 닥쳐올 차례를 알리는 경보다.

지백이 다시 사람을 조나라에 보내 채(蔡)와 고랑(皐狼)의 땅을 청했으나, 조양자(趙襄子)는 주지 않았다. 지백은 은밀히 한·위와 약조하여 조나라를 치려 했다. 양자가 장맹담(張孟談)을 불러 말했다. “지백의 사람됨이 겉으로는 친하나 속으로는 멀다. 세 번이나 한·위에 사람을 보냈으되 나만 빼놓았으니, 반드시 나에게 군사를 들이댈 것이다. 이제 어디에 자리 잡아야 하겠는가?” 장맹담이 답했다. “동알자(董閼子)는 간주(簡主, 조간자)의 재능 있는 신하로, 그가 진양(晉陽)을 다스렸고 윤탁(尹鐸)이 그 정사를 이어받았으니, 남긴 교화가 아직 남아

있습니다. 임금께서는 진양에 자리 잡으시면 됩니다.” 양자가 “좋다”고 하고는, 연릉생(延陵生)을 불러 거기(車騎)를 거느리고 먼저 진양에 이르게 하고 자신이 그 뒤를 따랐다. 이르러 성곽과 오관(五官)의 창고를 살펴보니, 성곽은 손보지 않았고 곳간에는 쌓인 곡식이 없으며, 부고(府庫)에는 돈도 갑옷과 무기도 없고, 고을에는 지킬 기구가 없었다. 양자가 두려워 장맹담을 불러 말했다. “성곽과 창고를 살펴보니 갖추어진 것이 하나도 없다. 무엇으로 적을 막겠는가?” 장맹담이 답했다. “제가 듣기로 성인의 다스림은 백성에게 쌓고 부고에 쌓지 않으며, 교화를 닦는 데 힘쓰고 성곽에만 매달리지 않는다 했습니다. 임금께서 명을 내리시어, 백성으로 하여금 삼 년 치 양식을 스스로 남겨 두게 하고 남는 곡식은 곳간에 들이게 하며, 삼 년 치 쓸 것을 남겨 두게 하고 남는 돈은 부고에 들이게 하시고, 일손이 남는 자에게는 성곽을 손보게 하십시오.” 양자가 저녁에 명을 내리니, 이튿날 곳간에 곡식이 넘치고 부고에 돈이 가득 차며 무기고가 갑옷과 무기로 다 찼다. 닷새 만에 성곽이 손질되고 방비가 갖추어졌다.

 오늘의 시선: 위기에 강한 조직은 모든 것을윗사람이 쥐고 있는 조직이 아니라, 구성원에게 힘을 흠어 둔 조직이다. 평소 쌓아 둔 신뢰가 비상시에 곳간을 채운다.

양자가 장맹담을 불러 물었다. “성곽도 손질되고 방비도 갖추어졌으며 돈과 곡식도 넉넉하고 갑옷과 무기도 남는다. 그러나 화살이 없으니 어찌하겠는가?” 장맹담이 답했다. “제가 듣기로 동알자가 진양을 다스릴 때, 궁궐의 담을 모두 갈대·쑥·광대싸리(檣)·가시나무로 둘러쌌고, 광대싸리가 한 길에 이를 만큼 높았다 합니다. 꺼내어 쓰십시오.” 꺼내어

시험해 보니, 그 단단함이 좋은 화살대인 균로(菌簾)의 균기로도 미치지 못할 정도였다. 양자가 말했다. “화살은 넉넉하다. 그러나 쇠가 없으니 어찌하겠는가?” 장맹담이 답했다. “동알자가 진양을 다스릴 때, 궁궐과 관사의 당(堂) 기둥과 주춧돌을 모두 정련한 구리로 만들었다 합니다. 꺼내어 쓰십시오.” 꺼내어 쓰니 쇠가 남았다. 명령이 정해지고 방비가 갖추어졌다.

💡 오늘의 시선: 잘 다스려진 시절의 축적은 사라지지 않고 담장과 기둥 속에 잠겨 있다가, 위기의 순간 무기가 되어 돌아온다. 좋은 유산은 기록이 아니라 자산이다.

삼국의 군대가 마침내 이르렀다. 이르자 진양의 성을 들이쳐 싸웠으나 석 달이 지나도 함락하지 못했다. 이에 군사를 펼쳐 성을 에워싸고, 진양의 물길을 터뜨려 성안으로 흘러보냈다. 진양을 삼 년 동안 에워쌌다. 성안 사람들은 등지를 틀어 살고 술을 매달아 밥을 지을 지경이 되어, 재물과 양식이 다 떨어지고 사대부들이 병들어 쇠약해졌다.

💡 오늘의 시선: 외부의 압력이 한계에 이를수록 마지막으로 남는 것은 내부의 결속이다. 위기가 길어질 때 건디는 힘이 있는지를, 리더는 평소애 가늠해 두어야 한다.

양자가 장맹담에게 말했다. “양식이 떨어지고 재력도 다했으며 사대부들이 병들었으니, 더는 지키지 못할까 두렵다. 성을 들어 항복하려는데 어느 나라에 항복함이 좋겠는가?” 장맹담이 답했다. “제가 듣기로, 망하는 것을 보존하지 못하고 위태로운 것을 안정시키지 못한다면

지혜를 귀히 여길 까닭이 없다 했습니다. 임금께서는 그 계책을 버리십시오. 제가 몰래 빠져나가 한·위의 임금을 만나 보겠습니다.” 장맹담이 한·위의 임금을 만나 말했다. “입술이 없으면 이가 시리다고 했습니다. 지금 지백이 두 분을 거느려 조나라를 치니, 조나라가 망하면 그다음 차례는 두 분입니다.” 두 임금이 말했다. “우리도 그런 줄은 안다. 그러나 지백의 사람됨이 속이 거칠고 친한 이가 적으니, 우리 모의가 들통나면 화가 반드시 닥칠 것이다. 어찌하면 좋겠는가?” 장맹담이 말했다. “모의가 두 분의 입에서 나와 제 귀로만 들어가니, 아는 자가 없을 것입니다.” 두 임금은 장맹담과 삼군이 등을 돌리기로 약조하고 날을 정했다. 밤에 장맹담을 진양으로 들여보내 두 임금이 돌아섰음을 알렸다. 양자가 장맹담을 맞아 두 번 절하니, 두렵고도 기뻐다.

 오늘의 시선: 막다른 위기에서 필요한 것은 감정이 아니라 냉정한 판단이다. 그리고 결정적인 기밀은 가장 적은 인원, 가장 좁은 통로로만 오가야 한다.

두 임금은 약조를 맺고 장맹담을 돌려보낸 뒤, 지백을 조현하고 나오다가 원문(轅門) 밖에서 지과(智過)와 마주쳤다. 지과가 그들의 낮빛이 이상하여, 곧 들어가 지백을 뵈고 아뢰었다. “두 임금의 낮빛에 장차 변고가 있겠습니다.” 지백이 물었다. “어떠한가?” “걸음걸이가 거만하고 뜻이 높으니, 평소의 태도가 아닙니다. 임금께서 먼저 손을 쓰시는 것이 낫겠습니다.” 지백이 말했다. “나는 두 임금과 굳게 약조했다. 조나라를 깨뜨려 그 땅을 셋으로 나누기로 했으니, 내가 그들을 가까이 두는 까닭이 거기 있다. 결코 나를 저버리지 않을 것이다. 군사가 진양에 머문 지 삼 년, 이제 곧 성을 함락하여 그 이익을 누릴 참인

데 어찌 판마음을 품겠는가. 결코 그럴 리 없다. 그대는 걱정 말고 입 밖에 내지 마라.” 이튿날 아침 두 임금이 또 조현하고 나오다가 다시 원문에서 지과와 마주쳤다. 지과가 들어가 아뢰었다. “임금께서 제 말을 두 임금에게 알리셨습니까?” 지백이 물었다. “어찌 아는가?” “오늘 두 임금이 조현하고 나오다 저를 보고 낮빛이 흔들리며 저를 노려보았습니다. 이는 반드시 변고가 있는 것이니, 죽이는 것이 낫겠습니다.” 지백이 말했다. “그만두고 다시 말하지 마라.” 지과가 말했다. “안 됩니다. 반드시 죽이십시오. 죽이지 못하겠거든 더욱 가까이 두십시오.” 지백이 물었다. “어찌 가까이 두는가?” 지과가 답했다. “위선자의 모신은 조가요, 한강자의 모신은 단규입니다. 모두 제 임금의 계책을 돌릴 수 있는 자들입니다. 두 임금과 약조하시되, 조나라를 깨뜨린 뒤 이 두 사람에게 각각 만 호의 현 하나씩을 봉해 주십시오. 그러면 두 임금의 마음이 변하지 않을 것입니다.” 지백이 말했다. “조나라를 깨뜨려 땅을 셋으로 나누는데, 또 두 사람에게 각각 만 호의 현을 봉하면 내 몫이 줄어든다. 안 된다.”

 오늘의 시선: 위험 신호가 거듭 들어와도 “이미 다 잡은 판인데”라며 흘리는 순간, 경고는 더 이상 들리지 않는다. 그 자신감이 곧 자만이고, 자만이 곧 빈틈이다.

지과는 제 말이 받아들여지지 않는 것을 보고는 나가서, 곧 제 일족의 성을 보씨(輔氏)로 고쳤다. 약속한 날 밤, 조씨는 제방을 지키는 관리를 죽이고 물길을 터뜨려 지백의 군대로 흘러보냈다. 지백의 군대가 물을 막느라 어지러워지자, 한·위가 양 날개에서 들이치고 양자가 군사를 이끌어 앞에서 맞부딪쳐, 지백의 군대를 크게 깨뜨리고 지백을 사

로잡았다. 지백은 제 몸이 죽고 군대가 무너졌으며, 나라는 셋으로 갈려 천하의 웃음거리가 되었다. 그러므로 탐욕스럽고 고집스러우며 이익만 좋아하면, 나라를 멸하고 제 몸을 죽이는 근본이 된다고 하는 것이다.

💡 오늘의 시선: 더 많이 가지려는 한 줌의 욕심이 동맹을 적으로 돌려세운다. 무너지는 것은 힘이 약해서가 아니라, 균형을 깨뜨려 모두를 적으로 만들었기 때문이다.

무엇을 여악에 빠지는 것이라 하는가? 옛날 융왕이 유여(由余)를 진 나라에 사신으로 보내니, 목공이 물었다. “과인이 일찍이 도(道)를 들었으나 직접 보지는 못했소. 옛 밝은 임금의 나라를 얻고 잃은 것이 늘 무엇으로 말미암았는지 듣고 싶소.” 유여가 답했다. “신이 일찍이 들으니, 늘 검소함으로 얻고 사치로 잃었다 합니다.” 목공이 말했다. “과인이 욕됨을 무릅쓰고 그대에게 도를 묻는데, 그대가 검소함으로 답하니 어찌된 일리오?” 유여가 답했다. “신이 듣기로, 옛날 요임금이 천하를 다스릴 때 흙 그릇에 밥을 먹고 흙 그릇에 물을 마셨습니다. 그 땅이 남으로 교지(交趾)에, 북으로 유도(幽都)에, 동서로 해와 달이 뜨고 지는 곳까지 미쳐, 복종하지 않는 곳이 없었습니다. 요임금이 천하를 물려주어 순임금이 이어받아 식기를 만들었습니다. 산의 나무를 베어 다듬고 톱으로 자국을 손질하여 옷칠을 입혀 궁궐에 들여 식기로 삼았습니다. 제후들은 이를 지나친 사치로 여겼고, 복종하지 않는 나라가 열셋이었습니다. 순임금이 천하를 우임금에게 전하니, 우임금은 제기를 만들어 곁은 먹으로 칠하고 안은 붉게 그렸으며, 비단으로 깔개를 삼고 부들자리에 가선을 둘렀으며, 술잔에 채색을 입히고 술그릇과 도마에

장식을 더했습니다. 이는 더욱 사치스러웠고, 복종하지 않는 나라가 서른셋이었습니니다. 하후씨가 망하고 은나라가 이어받아 큰 수레를 만들고 아홉 술의 깃발을 세웠으며, 식기에 조각을 새기고 술잔에 무늬를 새겼으며, 벽을 희게 칠하고 섬돌을 꾸몄으며, 깔개와 자리에 무늬를 넣었습니다. 이는 더욱 사치스러웠고, 복종하지 않는 나라가 쉰셋이었습니니다. 뒷사람들이 모두 화려한 꾸밈을 알게 될수록 복종하려는 자는 더욱 줄어들었습니다. 그래서 신은 검소함이 곧 도라고 말한 것입니다.”

 오늘의 시선: 권위는 화려함에서 나오지 않는다. 꾸밈이 늘수록 마음은 떠나간다. 사치는 다스림의 정점이 아니라, 균열의 시작이다.

유여가 물러가자, 목공이 내사료(內史廖)를 불러 말했다. “과인이 듣기로 이웃 나라에 성인이 있는 것은 적국의 근심이라 했소. 지금 유여는 성인이니 과인이 이를 근심하오. 어찌하면 좋겠소?” 내사료가 답했다. “신이 듣기로 융왕이 사는 곳은 외지고 길이 멀어 중원의 음악을 들어 본 적이 없다 합니다. 임금께서 여악을 보내어 그 정사를 어지럽히신 다음, 유여를 위해 조회의 기일을 청해 그 간언을 멀어지게 하십시오. 임금과 신하 사이에 틈이 생긴 뒤라야 도모할 수 있습니다.” 목공이 “좋다”고 하고는, 내사료를 시켜 여악 열여섯 명을 융왕에게 보내고 유여의 조회 기일을 청하게 했다. 융왕이 허락하고 여악을 보고는 기뻐하여, 술자리를 벌이고 날마다 음악을 들으며 한 해가 다 가도록 자리를 옮기지 않으니, 소와 말이 절반이나 죽었다. 유여가 돌아와 융왕에게 간했으나 융왕은 듣지 않았고, 유여는 끝내 진나라로 떠났다. 진 목공이 그를 맞아 상경(上卿, 제후국의 최고 벼슬)으로 삼고 융의

군세와 지형을 물었다. 그것을 다 알아낸 뒤 군사를 일으켜 쳐서 열두 나라를 아우르고 천 리의 땅을 넓혔다. 그러므로 여악에 빠져 국정을 돌보지 않으면, 나라를 망치는 화가 된다고 하는 것이다.

💡 오늘의 시선: 적을 무너뜨리는 가장 효과적인 수단은 칼이 아니라, 그가 끊지 못하는 즐거움이다. 향락에 빠진 군주 곁에서는, 충신의 간언마저 거추장스러운 소리가 된다.

무엇을 안을 떠나 멀리 놀러 다니는 것이라 하는가? 옛날 제 경공이 바다에서 노는 것을 즐겨, 대부들에게 명을 내렸다. “돌아가자고 말하는 자는 죽인다.” 안탁취(顔涿聚)가 말했다. “임금께서 바다에서 노는 것을 즐기시나, 만일 신하 가운데 나라를 도모하는 자가 있으면 어찌하시겠습니까? 임금께서 비록 즐기신들 어찌 그것을 누리실 수 있겠습니까?” 경공이 말했다. “과인이 ‘돌아가자고 말하는 자는 죽인다’ 명했거늘, 지금 네가 내 명을 어겼다.” 그러고는 창을 들어 치려 했다. 안탁취가 말했다. “옛날 걸왕은 관용봉을 죽였고 주왕은 왕자 비간을 죽였습니다. 지금 임금께서 신의 몸을 죽이신다면, 걸·주의 일에 더하여 셋째가 될 뿐입니다. 신이 말하는 것은 나라를 위함이지 제 몸을 위함이 아닙니다.” 그러고는 목을 빼고 앞으로 나아가며 말했다. “임금께서는 치십시오.” 임금이 이에 창을 놓고 서둘러 수레를 몰아 돌아왔다. 사흘 만에 나라 사람 가운데 경공을 도성에 들이지 않으려 모의하는 자가 있음을 들었다. 경공이 끝내 제나라를 지킬 수 있었던 것은 안탁취의 힘이었다. 그러므로 안을 떠나 멀리 놀러 다니면 제 몸을 위태롭게 하는 길이 된다고 하는 것이다.

💡 오늘의 시선: 듣기 싫은 경고를 목숨 걸고 올리는 신하가 있느냐, 그리고 그 칼을 거둘 줄 아는 리더이냐. 조직의 운명은 이 한순간에 갈린다.

무엇을 잘못하고도 충신의 말을 듣지 않는 것이라 하는가? 옛날 제 환공이 아홉 번 제후를 모으고 천하를 바로잡아 오패(五伯, 춘추시대 패권을 잡은 다섯 제후)의 우두머리가 되었으니, 관중이 그를 도왔다. 관중이 늙어 정사를 맡지 못하고 집에서 쉬게 되자, 환공이 찾아가 물었다. “중부께서 집에서 병중에 계시니, 혹 불행히 이 병에서 일어나지 못하신다면 정사를 누구에게 맡겨야 하오?” 관중이 말했다. “신은 늙어 여쭙 만하지 못합니다. 그러나 신하를 아는 데는 임금만 한 이가 없고, 자식을 아는 데는 아버지만 한 이가 없다 했으니, 임금께서 마음으로 헤아려 정하십시오.” 임금이 말했다. “포숙아는 어떻소?” 관중이 말했다. “안 됩니다. 포숙아의 사람됨이 강직하고 고집스러우며 사납습니다. 강직하면 백성을 거칠게 다루고, 고집스러우면 민심을 얻지 못하며, 사나우면 아랫사람이 쓰이려 하지 않습니다. 그 마음에 두려움이 없으니, 패자의 보좌가 될 인물이 아닙니다.” 임금이 말했다. “그러면 수조(豎刁)는 어떻소?”

💡 오늘의 시선: 후계와 인사는 충성심이 아니라 자질로 가려야 한다. 호감이나 편안함을 기준으로 사람을 앗히는 순간, 조직은 무너지기 시작한다.

관중이 말했다. “안 됩니다. 사람의 정이란 누구나 제 몸을 아끼지 않는 이가 없습니다. 임금께서 시샘이 많고 여색을 좋아하시니, 수조

는 스스로 거세하여 내정을 맡았습니다. 제 몸조차 아끼지 못하는 자가 어찌 임금을 아끼겠습니까?” 임금이 물었다. “그러면 위나라 공자 개방은 어떻소?” 관중이 말했다. “안 됩니다. 제나라와 위나라 사이는 열흘 길도 못 됩니다. 개방은 임금을 섬기며 임금의 비위를 맞추려고 열다섯 해 동안 부모를 찾아 뵙지 않았으니, 이는 사람의 정이 아닙니다. 제 부모도 가까이하지 않는 자가 어찌 임금을 가까이하겠습니까?” 임금이 물었다. “그러면 역아는 어떻소?” 관중이 말했다. “안 됩니다. 역아는 임금의 음식 맛을 맡았는데, 임금께서 드셔 보지 못한 것은 사람고기뿐이라 하자, 역아는 제 아들의 머리를 찌서 바쳤으니, 임금께서도 아시는 바입니다. 사람의 정이란 누구나 제 자식을 아끼지 않는 이가 없거늘, 제 자식을 찌서 임금의 음식으로 바친 자입니다. 제 자식도 아끼지 못하는 자가 어찌 임금을 아끼겠습니까?” 임금이 물었다. “그러면 누가 좋겠소?” 관중이 말했다. “습봉이 좋습니다. 그 사람됨이 속이 단단하고 겉이 깨끗하며, 욕심이 적고 신의가 두텁습니다. 속이 단단하면 본보기가 될 만하고, 겉이 깨끗하면 큰일을 맡길 만하며, 욕심이 적으면 무리를 거느릴 수 있고, 신의가 두터우면 이웃 나라와 가까이할 수 있습니다. 이것이 패자의 보좌이니, 임금께서 그를 쓰십시오.” 임금이 “좋소”라고 했다.



오늘의 시선: 제 몸을 해치고, 부모를 저버리고, 제 자식마저 바치는 ‘충성’은 충성이 아니다. 인간의 기본 정리를 거스르는 자는, 더 큰 이익 앞에서 무엇이든 거스를 수 있는 자다.

한 해 남짓 지나 관중이 죽자, 임금은 습봉을 쓰지 않고 수조를 썼다. 수조가 정사를 맡은 지 삼 년째 되던 해, 환공이 남쪽으로 당부(堂

阜)에 놀러 간 사이에 수조가 역아·위나라 공자 개방과 대신들을 거느려 난을 일으켰다. 환공은 남문 안 침궁의, 사람들이 막아 가둔 방에서 목마르고 굶주려 죽었는데, 죽은 지 석 달이 되도록 거두지 않아 벌레가 문밖으로 기어 나왔다. 환공의 군대가 천하를 누비고 오패의 우두머리가 되었으나, 끝내 제 신하에게 시해되어 높은 명성을 잃고 천하의 웃음거리가 된 것은 무엇 때문인가? 관중의 말을 듣지 않은 허물이다. 그러므로 잘못하고도 충신의 말을 듣지 않고 제 뜻대로만 하면, 높은 명성을 잃고 남의 웃음거리가 되는 시초가 된다고 하는 것이다.

 **오늘의 시선:** 한 번의 잘못된 인사가 평생의 공업을 무너뜨린다. 실패의 원인을 밖에서 찾지 않고 제 판단의 허물에서 찾는 것, 그것이 환공이 끝내 배우지 못한 교훈이다.

무엇을 안으로 제 힘을 헤아리지 못하는 것이라 하는가? 옛날 진나라가 의양(宜陽)을 치자 한나라가 위급해졌다. 공중봉(公仲朋)이 한나라 임금에게 아뢰었다. “동맹국은 믿을 것이 못 됩니다. 차라리 장의를 통해 진나라와 화친함만 하겠습니까. 이름난 도읍을 바치고 남쪽으로 함께 초나라를 친다면, 이는 진나라의 화는 풀고 화살은 초나라로 돌리는 것입니다.” 임금이 “좋다”고 하고는, 공중봉의 사행을 채비시켜 서쪽으로 진나라와 화친하려 했다.

 **오늘의 시선:** 위기를 넘기려는 임시방편이 또 다른 적을 만든다. 당장의 화를 푸는 일이 더 깊은 화의 씨앗이 되지 않는지, 멀리 보아야 한다.

초왕이 이를 듣고 두려워하여 진진(陳軫)을 불러 말했다. “한붕이 서쪽으로 진나라와 화친하려 하니, 이제 어찌하면 좋겠소?” 진진이 답했다. “진나라가 한나라의 도움 하나를 얻고 그 정예 군사를 몰아 진·한이 하나가 되어 남쪽으로 초나라를 향한다면, 이는 진왕이 사당에 제사 지내며 바라 온 바이니, 반드시 초나라의 화가 됩니다. 왕께서는 서둘러 민을 만한 신하를 보내시되, 수레를 많이 갖추고 예물을 두텁게 하여 한나라에 바치며 이렇게 이르십시오. ‘우리나라가 비록 작으나 군사를 이미 다 일으켰습니다. 대국께서는 진나라에 뜻을 굳게 하십시오. 또한 대국께서 사신을 국경에 들여보내 초나라가 군사를 일으키는 것을 보게 하십시오.’” 한나라가 사람을 초나라에 보내니, 초왕이 수레와 기병을 큰길에 늘어세우고 한나라 사신에게 말했다. “한나라 임금께 보고하십시오. 우리 군사가 곧 국경에 들어설 것이라고.” 사신이 돌아와 한나라 임금에게 보고하자, 임금이 크게 기뻐하여 공중봉을 멈추게 했다. 공중봉이 말했다. “안 됩니다. 실제로 우리를 해치는 것은 진나라요, 명분으로만 우리를 구한다는 것은 초나라입니다. 초나라의 빈말을 믿고 강한 진나라의 실제 화를 가볍게 여기면, 이는 나라를 위태롭게 하는 근본입니다.” 한나라 임금은 듣지 않았다. 공중봉이 노하여 돌아가 열흘 동안 조회에 나오지 않았다. 의양이 더욱 위급해지자 한나라 임금이 사신을 보내 초나라에 군사를 재촉했으나, 오가는 사신의 행렬은 끊이지 않는데도 정작 군사는 한 명도 오지 않았다. 의양은 끝내 함락되어 제후들의 웃음거리가 되었다. 그러므로 안으로 제 힘을 헤아리지 못하고 밖으로 제후들에게만 기대면, 나라가 깎이는 우환이 된다고 하는 것이다.

💡 오늘의 시선: 위안을 주는 빈말과 실제의 위협을 혼동하는 것은 치명적이다. 외부의 약속에 기대기 전에, 제 힘이 얼마인지부터 정확히 헤아려야 한다.

무엇을 나라가 작은데도 무례한 것이라 하는가? 옛날 진나라 공자 중이(重耳)가 망명하던 중 조나라를 지날 때, 조나라 군주가 그의 옷을 벗기고 구경했다. 이부기(釐負羈)와 숙침이 곁에서 모시고 있었다.

💡 오늘의 시선: 약자를, 더구나 곤경에 빠진 약자를 어떻게 대하는가. 그것이 그 사람과 그 나라의 그릇을 가장 정확히 드러낸다.

숙침이 조나라 군주에게 아뢰었다. “신이 보건대 진나라 공자는 보통 사람이 아닙니다. 임금께서 그를 무례하게 대하셨으니, 그가 언젠가 나라로 돌아가 군사를 일으킨다면 조나라에 화가 될까 두렵습니다. 차라리 그를 죽이는 것이 낫습니다.” 그러나 조나라 군주는 듣지 않았다. 이부기가 집으로 돌아와 즐겁지 않은 기색이었다. 그 아내가 물었다. “바깥에서 돌아오시더니 즐겁지 않은 기색이시니, 무슨 일입니까?” 이부기가 말했다. “내가 듣기로, 복은 미치지 않아도 화는 잇따라 나에게 온다 했소. 오늘 임금께서 진나라 공자를 불러 무례하게 대하셨는데, 나도 그 자리에 함께 있었으니 그래서 즐겁지 않은 것이오.”

💡 오늘의 시선: 윗사람의 무례가 부른 화는 그 한 사람에 그치지 않고, 곁에 있던 이들에게까지 번진다. 자리에 함께 있었다는 사실만으로 책임의 일부를 나눠 지게 된다.

아내가 말했다. “제가 보건대 진나라 공자는 만승(萬乘, 전차 만 대를 낼 만한 큰 나라)의 임금에 될 인물이고, 그 곁의 종자들도 만승의 재상이 될 자들입니다. 지금 곤궁하여 망명하다 조나라를 지나는데 조나라가 무례하게 대했으니, 만일 그가 나라로 돌아가면 반드시 무례했던 자들을 벌할 것이고, 조나라가 그 첫째가 될 것입니다. 당신은 어찌 미리 따로 처신해 두지 않으십니까?” 이부기가 “그러겠소”라고 했다. 그러고는 항아리에 황금을 담고 그 위에 음식을 채운 뒤 옥을 얹어, 밤에 사람을 시켜 공자에게 보냈다. 공자는 사자를 만나 두 번 절하고 음식은 받되 옥은 사양했다. 공자는 조나라에서 초나라로, 초나라에서 진(秦)나라로 들어갔다. 진나라에 든 지 삼 년, 진 목공이 신하들을 불러 의논했다. “옛날 진나라 현공과 과인이 사귄 것은 제후들이 모두 아는 바요. 현공이 불행히 신하들을 떠난 지 어느덧 십 년인데, 뒤를 이은 자가 어질지 못하오. 과인은 진나라의 종묘가 정결히 받들어지지 못하고 사직의 제사가 끊길까 두렵소. 이렇게 두고 안정시키지 않는다면 남과 사귀는 도리가 아니오. 과인이 중이를 도와 진나라로 들여보내려 하는데, 어떻소?” 신하들이 모두 “좋습니다”라고 했다.

💡 오늘의 시선: 국가 간이든 사람 사이든, ‘도리’와 ‘옛 인연’을 명분으로 한 개입에는 대개 냉정한 계산이 함께 깔려 있다. 호의의 외양과 이익의 속내를 함께 읽어야 한다.

목공이 이에 군사를 일으켜 전차 오백 승, 기병 이천, 보병 오만으로 중이를 도와 진나라로 들여보내 진나라 임금으로 세웠다. 중이가 즉위한 지 삼 년, 군사를 일으켜 조나라를 쳤다. 먼저 사람을 보내 조나라 군주에게 일렀다. “숙침을 내어 매달아 내놓으라. 내 그를 죽여 큰 형

별로 삼겠다.” 또 사람을 보내 이부기에게 일렀다. “군대가 성에 다가
가나, 나는 그대가 저버리지 않은 것을 안다. 그대의 마을 어귀에 표를
세우라. 내 그것을 명으로 삼아 군사가 감히 범하지 못하게 하겠다.”
조나라 사람들이 이를 듣고 친척을 이끌고 이부기의 마을 어귀로 들어
가 몸을 의탁한 집이 칠백여 호에 이르렀다. 이것이 예가 쓰이는 바다.
조나라는 작은 나라로서 진(晉)과 초나라 사이에 끼여, 그 임금의 위태
로움이 쌓아 올린 알과 같았다. 그런데도 무례로 처신했으니, 이것이
대가 끊긴 까닭이다. 그러므로 나라가 작은데도 무례하고 간언하는 신
하를 쓰지 않으면, 대가 끊기는 형세가 된다고 하는 것이다.

💡 오늘의 시선: 힘이 약하고 처지가 위태로울수록, 예의와 충언을
받아들이는 통로는 생존을 떠받치는 기반이 된다. 작은 친절 하나가
칠백 호의 방패가 되고, 한 번의 무례가 나라의 명줄을 끊는다.

해로 解老

『노자』를 법가 관점에서 해설한 중국 사상사 최초의 노자 주석. 도(道)와 덕(德)을 통치로 읽는다.

德(덕)은 안에 있는 것이고, 得(득)은 밖에 있는 것이다. "상덕불덕(上德不德, 으뜸가는 덕은 덕을 내세우지 않는다)"이라 한 것은 그 정신(神)이 밖으로 흩어지지 않음을 말한다. 정신이 밖으로 흩어지지 않으면 몸이 온전해지고, 몸이 온전한 것을 덕이라 한다. 곧 덕이란 몸을 얻는 것이다. 무릇 덕은 무위(無爲, 억지로 하지 않음)로 모이고, 무욕(無欲, 욕심내지 않음)으로 이루어지며, 생각을 비워 편안하고, 쓰지 않아 견고해진다. 억지로 행하고 욕심내면 덕이 머물 곳이 없어지고, 머물 곳이 없으면 온전하지 못하다. 쓰고 골똥히 생각하면 견고하지 못하고, 견고하지 못하면 공이 없으며, 공이 없음은 억지로 덕을 가지려는 데서 생긴다. 억지로 덕을 행하려 하면 덕이 없어지고, 얻으려 하지 않으면 덕이 있게 된다. 그러므로 "상덕불덕, 시이유덕(上德不德, 是以有德)"이라 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 의욕과 계산이 앞서면 본질이 흐트러진다. 밖의 평가에 흔들리지 않고 안을 온전히 지킬 때 덕은 절로 깃든다.

무위와 무사(無思, 생각을 비움)를 '허(虛, 비움)'로서 귀하게 여기는 까닭은, 그 뜻이 무엇에도 얽매이지 않기 때문이다. 그런데 도술이 없는 자는 무위와 무사를 그저 허로 여긴다. 무위와 무사를 일부러 허로 삼는 자는 그 뜻이 늘 '허'를 잊지 않으니, 이는 도리어 '허해야 한다'는데 얽매인 것이다. 허란 그 뜻이 무엇에도 얽매이지 않음을 말한다. 지금 '허해야 한다'는 데 얽매인다면 이는 허한 것이 아니다. 허한 자의 무위는 무위를 고정된 규범으로 삼지 않는 것이다. 무위를 고정된 규범으로 삼지 않으면 허해지고, 허해지면 덕이 성하니, 덕이 성한 것을 상덕이라 한다. 그러므로 "상덕무위이무불위(上德無爲而無不爲, 으뜸가는 덕은 덕을 억지로 하지 않으면서도 이루지 못함이 없다)"라 한 것이다.

💡 오늘의 시선: '무위'를 의식해 붙들면 그 순간 이미 '함'이 된다. 비움조차 규칙으로 굳히지 않는 것이 참된 비움이다.

인(仁)이란 마음속에서 기꺼이 남을 사랑하는 것이다. 남에게 복이 있음을 기뻐하고 남에게 화가 있음을 싫어함이니, 이는 마음에서 우러나 그칠 수 없는 것이며 보답을 바라서가 아니다. 그러므로 "상인위지이무이위야(上仁爲之而無以爲也, 으뜸가는 인은 행하되 무엇을 위해 하지 않는다)"라 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 진정한 사랑은 보답을 셈하지 않는다. 선의가 의무나 평가의 대상이 되는 순간 그 순수함은 사라진다.

의(義)란 군신과 상하의 도리, 부자와 귀천의 분별, 벗과 친구 사이의 사귀, 가깝고 먼 사이와 안팎의 구분이다. 신하가 임금을 섬김이 마땅하고, 아랫사람이 윗사람을 따름이 마땅하며, 자식이 아버지를 섬김이 마땅하고, 천한 이가 귀한 이를 공경함이 마땅하며, 벗과 친구가 서로 도움이 마땅하고, 가까운 이는 안에 두고 먼 이는 밖에 둬야 마땅하다. 의란 곧 마땅함이니, 마땅한 대로 행하는 것이다. 그러므로 "상의위지 이유이위야(上義爲之而有以爲也, 으뜸가는 의는 행하되 무엇을 위해 한다)"라 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 의란 관계 속 '마땅함'이다. 각자의 자리와 본분이 분명할 때 무너지지 않는 질서가 선다.

예(禮)란 마음속 정(情)을 겉으로 드러내는 것이며, 여러 의로움을 꾸민 형식이고, 군신과 부자 사이의 사귀이며, 귀천과 어둡·못남을 구별하는 기준이다. 마음에 품었으나 전해지지 않으므로 종종겉음으로 다가가 절을 올려 그 마음을 밝히고, 진실로 사랑하나 알아주지 않으므로 듣기 좋은 말과 번다한 수사로 그 마음을 믿게 한다. 예란 겉꾸밈으로 속마음을 알리는 것이다. 그러므로 "예는 정을 드러내는 것"이라 한다. 무릇 사람은 바깥 사물에 따라 움직일 뿐, 그것이 제 몸을 닮는 예임을 알지 못한다. 보통 사람이 예를 행함은 남을 높이기 위함이므로 때로는 힘쓰고 때로는 게을러진다. 군자가 예를 행함은 자신을 위함이다.

며, 자신을 위하므로 그것을 정신의 일로 삼으니 이것이 으뜸가는 예다. 으뜸가는 예는 정신에서 우러나지만 보통 사람은 두 마음을 품으므로 서로 호응하지 못한다. 서로 호응하지 못하므로 "상례위지이막지응(上禮爲之而莫之應, 으뜸가는 예는 행해도 호응하는 이가 없다)"이라 한 것이다. 보통 사람은 비록 두 마음을 품으나, 성인은 거듭 공경하여 손발의 예를 다함에 게으르지 않다. 그러므로 "소매를 걷고 끌어당긴다(攘臂而仍之)"라 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 형식으로 꾸민 예는 쉬이 식는다. 남에게 보이려는 예가 아니라 스스로를 위한 예라야 한결같다.

도(道)에는 쌓임이 있고 쌓임에는 공(功)이 있으니, 덕은 도의 공이다. 공에는 실질이 있고 실질에는 광채가 있으니, 인은 덕의 광채다. 광채에는 윤기가 있고 윤기에는 베풀이 있으니, 의는 인의 베풀이다. 베풀에는 예가 있고 예에는 형식이 있으니, 예는 의의 형식이다. 그러므로 "도를 잃은 뒤에 덕을 잃고, 덕을 잃은 뒤에 인을 잃으며, 인을 잃은 뒤에 의를 잃고, 의를 잃은 뒤에 예를 잃는다"고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 도에서 예로 내려갈수록 본질은 묻어지고 형식만 남는다. 형식을 세우기 전에 근본을 먼저 세워야 한다.

예는 정을 겉으로 드러낸 것이요, 꾸밈은 바탕을 치장한 것이다. 군자는 정을 취하고 겉모습을 버리며, 바탕을 좋아하고 꾸밈을 싫어한다. 겉모습에 기대어 정을 논하는 자는 그 정이 좋지 않고, 꾸밈을 빌려 바탕을 논하는 자는 그 바탕이 부실하다. 어떻게 그렇게 말하는가? 화

씨의 옥(和氏之璧, 천하의 명옥)은 오색으로 꾸미지 않고, 수후의 구슬(隋侯之珠, 천하의 명주)은 금은으로 꾸미지 않는다. 그 바탕이 지극히 아름다워 다른 것으로 꾸밀 필요가 없기 때문이다. 무릇 꾸민 뒤에야 통용되는 것은 그 바탕이 아름답지 않기 때문이다. 그러므로 아비와 자식 사이에는 그 예가 소박하여 드러나지 않으니, "예가 얇다(禮薄)"고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 바탕이 충실하면 꾸밈은 굳더더기다. 과한 포장은 오히려 부실함을 드러낸다.

무릇 사물은 동시에 다 성할 수 없으니 음양이 그러하고, 이치는 서로 빼앗고 주니 위엄과 은덕이 그러하며, 실질이 두터우면 겉모습이 얇으니 부자간의 예가 그러하다. 이로 미루어 보면 예가 번잡한 것은 진심이 쇠한 것이다. 그렇다면 예를 행하는 일은 사람의 소박한 마음에 통하게 하는 것이다. 보통 사람이 예를 행할 때 상대가 호응하면 가볍게 기뻐하고 호응하지 않으면 원망한다. 지금 예를 행하는 일이 사람의 소박한 마음에 통하게 하면서도 서로 책망하는 빌미를 보태니, 다툼이 없을 수 있겠는가? 다툼이 있으면 어지러워진다. 그러므로 "예란 충성과 믿음이 얇어진 것이며 어지러움의 시작이다"라고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 예가 번잡할수록 진심은 멀어진다. 절차가 늘어 서로를 책망하는 빌미가 되면 다툼이 싹튼다.

사물에 앞서 행하고 이치에 앞서 움직이는 것을 전식(前識, 미리 앎)이라 한다. 전식이란 근거 없이 함부로 헤아리는 것이다. 어떻게 그렇

게 말하는가? 첸하(詹何, 전국시대의 술사)가 앉아 있고 제자가 곁에서 모시는데, 문밖에서 소가 울었다. 제자가 "저것은 검은 소인데 이마가 흰니다"라고 하자, 첸하가 "그렇다, 검은 소이나 흰 것은 그 뿔에 있다"고 했다. 사람을 보내 살피니 과연 검은 소였고 뿔을 흰 천으로 싸 두었다. 첸하의 술법으로 못사람의 마음을 어지럽히니 화려하나 위태롭다. 그러므로 "도의 헛된 꽃이다(道之華)"라고 한 것이다. 시험 삼아 첸하의 살핌을 버리고 다섯 자 키의 어리석은 아이에게 보게 해도, 그 또한 검은 소이고 뿔을 흰 천으로 싸움을 알았을 것이다. 그러니 첸하의 살핌은 마음을 괴롭히고 정신을 상하게 한 끝에 어리석은 아이와 같은 결과에 이른 것이다. 그래서 "어리석음의 으뜸이다(愚之首)"라고 했다. 그러므로 "전식이란 도의 헛된 꽃이요 어리석음의 으뜸이다"라고 한 것이다.

 오늘의 시선: 근거 없는 앞선 판단은 화려해 보여도 위태롭다. 정교한 추측이 단순한 확인만 못할 때가 있다.

이른바 '대장부(大丈夫)'란 그 지혜가 큼을 말한다. '두터운 데 처하고 얇은 데 처하지 않는다'는 것은 진실한 정을 행하고 겉치레를 버린다는 뜻이다. '실질에 처하고 헛된 꽃에 처하지 않는다'는 것은 반드시 이치를 따르고 함부로 단정하지 않는다는 뜻이다. '저것을 버리고 이것을 취한다'는 것은 겉모습과 성급한 단정을 버리고 이치 따름과 진실한 정을 취한다는 뜻이다. 그러므로 "저것을 버리고 이것을 취한다"고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 화려한 말과 성급한 단정을 버리고 이치와 진실을 택하는 것 — 큰 지혜는 본질을 고른다.

사람에게 화가 닥치면 마음이 두렵고, 마음이 두려우면 행동이 단정해지며, 행동이 단정하면 생각이 무르익고, 생각이 무르익으면 일의 이치를 얻는다. 행동이 단정하면 화가 없으니 천수를 다하고, 일의 이치를 얻으면 반드시 공을 이룬다. 천수를 다하면 온전하고 장수하며, 공을 이루면 부귀해진다. 온전함·장수·부귀를 복(福)이라 하는데, 이 복은 화에 뿌리를 둔다. 그러므로 "화는 복이 기대는 바이다"라고 한 것이니, 이로써 그 공을 이룬다.

💡 오늘의 시선: 화는 두려움을 낳고 두려움은 사람을 신중하게 만든다. 위기 속의 경계심이 오히려 복의 뿌리가 된다.

사람에게 복이 있으면 부귀가 이르고, 부귀가 이르면 입고 먹음이 좋아지며, 입고 먹음이 좋아지면 교만한 마음이 생기고, 교만한 마음이 생기면 행실이 비뚤어지고 이치를 저버린다. 행실이 비뚤어지면 일찍 죽고, 이치를 저버리면 공을 이루지 못한다. 안으로 일찍 죽을 화가 있고 밖으로 공을 이룬 이름이 없는 것은 큰 화이니, 이 화는 복에서 생겨난다. 그러므로 "복은 화가 엮드려 있는 바이다"라고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 복은 교만과 방심을 부른다. 잘나갈 때일수록 이치를 저버리지 않는지 돌아봐야 한다.

도리를 좇아 일하는 자는 이루지 못하는 것이 없다. 이루지 못함이 없으면 크게는 천자의 권위를 이루고 작게는 경상이나 장군의 상록을 쉽게 얻는다. 도리를 버리고 함부로 행동하는 자는 위로 천자·제후의 권세를 가지고 아래로 의돈·도주·복축(猗頓·陶朱·卜祝, 옛날의 큰 부자들) 같은 부를 누려도 끝내 백성을 잃고 재물을 잃는다. 보통 사람이 도리를 가벼이 버리고 함부로 행동함은, 그 화복이 깊고 크며 도가 멀고 넓음이 이와 같음을 알지 못하기 때문이다. 그러므로 "누가 그 끝을 알겠는가"라고 사람들에게 일러 준 것이다.



오늘의 시선: 도리를 저버린 성공은 오래가지 못한다. 권세와 부도 이치를 잃으면 한순간에 흩어진다.

사람은 누구나 부귀와 장수를 바라지만 빈천과 요절의 화를 면한 이는 없다. 마음으로는 부귀와 장수를 바라나 지금 빈천하고 요절하니, 이는 바라는 곳에 이르지 못한 것이다. 무릇 바라는 길을 잃고 함부로 가는 것을 미혹(迷)이라 하니, 미혹되면 바라는 곳에 이를 수 없다. 지금 보통 사람이 바라는 곳에 이르지 못하므로 '미혹'이라 한다. 보통 사람이 바라는 곳에 이르지 못함은 천지가 갈라진 때부터 오늘에 이르기까지 한결같다. 그러므로 "사람의 미혹됨은 그날이 참으로 오래되었다"고 한 것이다.



오늘의 시선: 바라는 곳에 이르지 못하는 까닭은 길을 잘못 들어 함부로 나아가기 때문이다. 욕망보다 방향이 문제다.

이른바 '방(方, 반듯함)'이란 안과 밖이 서로 맞고 말과 행동이 들어맞음이다. '염(廉, 청렴함)'이란 죽고 사는 운명을 가벼이 여기고 재물을 대수롭지 않게 봄이다. '직(直, 곧음)'이란 의로움이 반드시 공정하고 마음이 치우쳐 편들지 않음이다. '광(光, 빛남)'이란 관작이 높고 귀하며 의복이 성대하고 화려함이다.

💡 오늘의 시선: 반듯함·청렴·곧음·빛남은 안의 가치와 밖의 처신이 맞물릴 때 완성된다.

지금 도를 지닌 선비는, 안팎으로 미덥고 순하더라도 그로써 남을 헐뜯어 궁지에 몰지 않고, 절개를 위해 죽고 재물을 가벼이 여기더라도 그로써 겁 많고 탐욕스러운 이를 모욕하지 않으며, 의롭고 곧아 편들지 않더라도 그로써 사악하고 사사로운 이를 단죄하지 않고, 권세가 높고 의복이 아름다워도 그로써 천한 이에게 으스대거나 가난한 이를 업신여기지 않는다.

💡 오늘의 시선: 자신이 지닌 미덕을 잣대 삼아 남을 깎아내리지 않는다. 덕은 남을 단죄하는 칼이 아니다.

그 까닭은 무엇인가? 길 잃은 자가 기꺼이 배운 이에게 묻고 아는 이에게 듣고자 한다면 미혹에 빠지지 않을 것이기 때문이다. 지금 사람들이 공을 이루려다 도리어 실패하는 것은, 도리를 알지 못하면서도 아는 이에게 묻고 능한 이에게 들으려 하지 않는 데서 생긴다.

💡 오늘의 시선: 실패는 흔히 모름에서 온다. 모름을 인정하고 아는 이에게 묻는 태도가 성패를 가른다.

사람들이 묻고 듣기를 마다하는데 성인이 그 화와 실패를 억지로 들이대면 도리어 원망한다. 보통 사람은 많고 성인은 적으니, 적은 쪽이 많은 쪽을 이기지 못함은 자연한 이치다. 이제 함부로 움직여 온 세상과 원수가 되는 것은 몸을 보전하고 오래 사는 길이 아니다. 그래서 법도에 맞추어 행동하는 것이다.

💡 오늘의 시선: 다수를 힘으로 누르면 원망만 쌓인다. 옳음을 지키되 절도로써 처신해야 자신도 보전한다.

그러므로 "반듯하되 베지 않고, 청렴하되 까칠하지 않으며, 곧되 함부로 뻗지 않고, 빛나되 눈부시지 않다"고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 옳음을 과시하거나 남을 찌르지 않는다. 절제된 모남이 더 큰 신뢰를 얻는다.

총명함과 슬기로움은 하늘이 준 것이요, 움직임과 고요함, 생각함은 사람이 하는 것이다. 사람은 하늘이 준 밝음에 의지해 보고, 하늘이 준 귀밝음에 의지해 들으며, 하늘이 준 지혜에 의지해 생각한다.

💡 오늘의 시선: 타고난 바탕과 그 쓰임은 별개다. 재능은 하늘이 주되, 그것을 어떻게 쓰는지의 사람의 몫이다.

그러므로 보는 것이 지나치면 눈이 밝지 못하고, 듣는 것이 지나치면 귀가 밝지 못하며, 생각이 지나치면 지식이 어지러워진다. 눈이 밝지 못하면 흑백의 구분을 가리지 못하고, 귀가 밝지 못하면 맑고 탁한 소리를 분별하지 못하며, 지식이 어지러우면 득실의 자리를 살피지 못한다.

💡 오늘의 시선: 지나치게 쓰면 도리어 어두워진다. 많이 보는 것보다 무엇을 볼지 가리는 안목이 중요하다.

눈이 흑백을 가리지 못함을 눈멀(盲)이라 하고, 귀가 맑고 탁함을 분별하지 못함을 귀먹음(聾)이라 하며, 마음이 득실을 살피지 못함을 미침(狂)이라 한다. 눈멀면 대낮의 위험을 피하지 못하고, 귀먹으면 천둥의 해를 알지 못하며, 미치면 세상 법령의 화를 면하지 못한다.

💡 오늘의 시선: 감각과 판단이 무뎌지면 닥치는 위험조차 알아채지 못한다.

『서경』에서 말한 '사람을 다스림(治人)'이란 움직임과 고요함의 절도를 맞추고 생각의 낭비를 줄이는 것이다. '하늘을 섬김(事天)'이란 총명함의 힘을 끝까지 쓰지 않고 지식의 소임을 다 짜내지 않는 것이다. 만약 끝까지 다 쓰면 정신을 많이 소모하고, 정신을 많이 소모하면 눈멀고 귀먹고 미치는 화가 닥치므로, 이를 아끼는 것이다.

💡 오늘의 시선: 다스림은 절도를 지키고 헛된 소모를 줄이는 데 있다. 힘을 끝까지 짜내면 탈이 난다.

아낀다는 것은 그 정신을 아끼고 그 지식을 아끼는 것이다. 그러므로 "사람을 다스리고 하늘을 섬김에는 아낌만 한 것이 없다"고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 아낌은 인색함이 아니라 정신과 지혜라는 핵심을 지키는 일이다.

보통 사람은 정신 씬이 조급하니, 조급하면 많이 소모하고, 많이 소모함을 사치라 한다. 성인은 정신 씬이 고요하니, 고요하면 적게 소모하고, 적게 소모함을 아낌(嗇)이라 한다. 아낌이라는 방도는 도리에서 나온다. 아낄 수 있는 자는 도를 따르고 이치에 복종하는 자다.

💡 오늘의 시선: 조급함은 낭비를, 고요함은 절약을 낳는다. 쓰임의 차이는 마음가짐에서 갈린다.

보통 사람은 환난에 떨어지고 화에 빠져도 물러설 줄 모르고 도리에 복종하지 않는다. 성인은 화난의 조짐이 아직 보이지 않아도 비우고 욕심 없이 도리에 복종하니, 이를 '일찍 좇음(蚤服)'이라 한다. 그러므로 "아끼므로 일찍 좇는다"고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 화의 조짐이 보이기 전에 도리를 따르는 것 — 사후 수습보다 사전의 좇음이 낫다.

사람 다스림을 아는 자는 그 생각이 고요하고, 하늘 섬김을 아는 자는 그 감관(孔竅, 몸의 구멍)이 비어 있다. 생각이 고요하므로 덕이 떠나지 않고, 감관이 비었으므로 화기가 날마다 들어온다. 그러므로 "덕을 거듭 쌓는다(重積德)"고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 생각이 고요하고 마음이 비어야 덕이 머물고 좋은 기운이 든다.

목은 덕이 떠나지 않고 새 화기가 날마다 이르게 하는 것은 일찍 좇는 자다. 그러므로 "일찍 좇음을 덕을 거듭 쌓는다고 한다"고 했다.

💡 오늘의 시선: 옛것에 안주하지 않고 새것을 날마다 받아들일 때 덕은 거듭 쌓인다.

덕을 쌓은 뒤에 정신이 고요해지고, 정신이 고요한 뒤에 화기가 많아지며, 화기가 많은 뒤에 계책이 들어맞고, 계책이 들어맞은 뒤에 만물을 부릴 수 있다. 만물을 부릴 수 있으면 싸워서 적을 쉽게 이기고, 적을 쉽게 이기면 그 논의가 반드시 세상을 덮으니, 논의가 세상을 덮으므로 "이기지 못할 것이 없다(無不克)"고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 안의 평정에서 헤아림이 나오고, 헤아림에서 만물을 다스리는 힘이 나온다.

이기지 못할 것이 없음은 덕을 거듭 쌓는 데 뿌리를 두므로 "덕을 거듭 쌓으면 이기지 못할 것이 없다"고 한 것이다. 싸워서 적을 쉽게 이기면 천하를 아우르고, 논의가 세상을 덮으면 백성이 따른다.

💡 오늘의 시선: 이기지 못함이 없음은 쌓인 덕에 뿌리를 둔다. 승리는 축적의 결과다.

나아가서는 천하를 아우르고 물리나서는 백성을 따르게 하니, 그 방도가 멀고 깊어 보통 사람은 그 처음과 끝을 보지 못한다. 그 처음과 끝을 보지 못하므로 그 끝을 알지 못한다. 그러므로 "이기지 못할 것이 없으면 그 끝을 알지 못한다"고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 방도가 깊으면 그 끝을 헤아릴 수 없다. 속이 들여다보이는 수는 쉽게 막힌다.

무릇 나라를 가졌다가 잃고 몸을 지녔다가 화를 입는다면, 나라를 능히 가졌거나 몸을 능히 지켰다고 할 수 없다. 나라를 능히 가지려면 반드시 사직(社稷, 토지신과 곡식신, 곧 국가)을 안정시켜야 하고, 몸을 능히 지키려면 반드시 천수를 다해야 하니, 그런 뒤에야 나라를 가지고 몸을 지켰다 할 수 있다. 나라를 가지고 몸을 지키는 자는 반드시 도를 체득한다. 도를 체득하면 지혜가 깊어지고, 지혜가 깊으면 헤

아름이 멀리 미치며, 헤아림이 멀리 미치면 보통 사람은 그 끝을 보지 못한다. 오직 남이 그 일의 끝을 보지 못하게 하는 자라야 몸을 지키고 나라를 가질 수 있다. 그러므로 "그 끝을 알지 못한다", "그 끝을 알지 못하므로 나라를 가질 수 있다"고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 잠깐의 성과가 아니라 천수와 사직을 지키는 지속이 참된 보전이다.

이른바 '나라를 가지는 어미(有國之母)'에서 어미란 곧 도다. 도란 나라를 가지는 방도에서 나오므로, 그 방도를 '나라를 가지는 어미'라 한다. 도로써 세상과 더불어 살아가는 자는 그 삶을 세움이 길고 녹을 지킴이 오래간다. 그러므로 "나라를 가지는 어미가 있으면 오래갈 수 있다"고 한 것이다. 나무에는 뽕은 뿌리가 있고 곧은 뿌리가 있다. 곧은 뿌리를 책에서 '저(柢, 원뿌리)'라 한다. 저는 나무가 생명을 세우는 바탕이요, 뽕은 뿌리는 나무가 생명을 지탱하는 것이다. 덕은 사람이 생명을 세우는 것이요, 녹은 사람이 생명을 지탱하는 것이다. 이제 이 치에 뿌리내린 자는 녹을 지킴이 오래가므로 "그 뿌리를 깊게 한다"고 하고, 도를 체득한 자는 그 삶이 날로 자라므로 "그 원뿌리를 단단히 한다"고 한다. 원뿌리가 단단하면 삶이 자라고 뿌리가 깊으면 오래 보므로, "뿌리를 깊게 하고 원뿌리를 단단히 함이 오래 살고 오래 보는 길이다"라고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 덕은 삶을 세우는 뿌리요 녹은 그것을 지탱하는 것이다. 뿌리가 깊어야 오래간다.

장인이 자주 일을 바꾸면 그 성과를 잃고, 일꾼이 자주 자리를 옮기면 그 성과를 잃는다. 한 사람이 하루에 반나절씩 잃으면 열흘이면 다섯 사람의 성과를 잃고, 만 명이 하루에 반나절씩 잃으면 열흘이면 오만 명의 성과를 잃는다. 그러니 자주 일을 바꾸는 사람이 많을수록 그 손해는 더욱 커진다. 무릇 법령이 바뀌면 이해가 달라지고, 이해가 달라지면 백성이 하는 일이 바뀌니, 이를 '일을 바꿈'이라 한다. 그러므로 이치로 보면, 많은 사람을 부리면서 자주 흔들면 이루는 일이 적고, 큰 그릇을 두고서 자주 옮기면 깨뜨리는 일이 많으며, 작은 생선을 지지면서 자주 뒤집으면 그 운기를 망치고, 큰 나라를 다스리면서 자주 법을 바꾸면 백성이 괴로워한다. 그러므로 도를 지닌 임금의 고요함을 귀히 여기고 법을 자주 바꾸지 않는다. 그래서 "큰 나라를 다스림은 작은 생선을 지지하는 것과 같다"고 한 것이다.

 **오늘의 시선:** 잦은 변경은 혼란과 손실만 부른다. 일관된 원칙과 안정이 가장 효율적이다.

사람은 병들면 의원을 귀히 여기고 화가 있으면 귀신을 두려워한다. 성인이 위에 있으면 백성이 욕심을 적게 내고, 욕심을 적게 내면 혈기가 다스려져 행동이 이치에 맞으며, 행동이 이치에 맞으면 화가 적어진다. 안으로 종기나 부스럼 같은 해가 없고 밖으로 형벌의 화가 없으면, 귀신을 대수롭지 않게 여김이 심하다. 그러므로 "도로써 천하에 임하면 그 귀신이 영험을 부리지 못한다"고 한 것이다. 잘 다스려진 세상의 백성은 귀신과 서로 해치지 않는다. 그러므로 "귀신이 영험하지 않은 것이 아니라 그 영험이 사람을 상하게 하지 않는 것이다"라고 한다. 귀신이 빌미가 되어 사람을 앓게 함을 '귀신이 사람을 상하게 함'이라 하

고, 사람이 푸닥거리로 귀신을 쫓음을 '사람이 귀신을 상하게 함'이라 한다. 백성이 법령을 어김을 '백성이 윗사람을 상하게 함'이라 하고, 윗사람이 백성을 형벌함을 '윗사람이 백성을 상하게 함'이라 한다. 백성이 법을 어기지 않으면 윗사람도 형벌을 행하지 않으니, 윗사람이 형벌을 행하지 않음을 '윗사람이 사람을 상하게 하지 않음'이라 한다. 그러므로 "성인 또한 백성을 상하게 하지 않는다"고 한 것이다. 윗사람이 백성과 서로 해치지 않고 사람이 귀신과 서로 상하지 않으므로 "둘이 서로 상하게 하지 않는다"고 한 것이다. 백성이 감히 법을 어기지 않으면 윗사람은 안으로 형벌을 쓰지 않고 밖으로 백성의 산업을 짜내지 않는다. 윗사람이 안으로 형벌을 쓰지 않고 밖으로 산업을 짜내지 않으면 백성이 번성한다.

 **오늘의 시선:** 다스림의 요체는 간섭이 아니라, 백성이 스스로 안정되고 번성할 환경을 두는 것이다.

백성이 번성하면 쌓아 둬이 넉넉해진다. 백성이 번성하고 쌓아 둬이 넉넉함을 덕이 있다고 한다. 무릇 빌미란 혼백이 떠나 정신이 어지러워지는 것이니, 정신이 어지러우면 덕이 없다. 귀신이 사람에게 빌미를 부리지 않으면 혼백이 떠나지 않고, 혼백이 떠나지 않으면 정신이 어지럽지 않으며, 정신이 어지럽지 않음을 덕이 있다고 한다. 윗사람이 쌓아 둬이를 넉넉히 하고 귀신이 그 정신을 어지럽히지 않으면 덕이 온전히 백성에게 있게 된다. 그러므로 "둘이 서로 상하게 하지 않으면 덕이 서로 돌아간다"고 한 것이니, 그 덕이 위아래로 함께 성하여 모두 백성에게 돌아감을 말한다.

💡 오늘의 시선: 윗사람의 덕은 곳간의 축적이 아니라 아랫사람의 평안에서 드러난다.

도를 지닌 임금은 밖으로 이웃 적국과 원한을 맺지 않고 안으로 백성에게 은택을 베풀다. 밖으로 원한이 없음은 제후를 대할 때 예의를 갖추기 때문이고, 안으로 은택이 있음은 백성을 다스릴 때 근본인 농사에 힘쓰기 때문이다. 제후를 예의로 대하면 부역과 전쟁이 드물게 일어나고, 근본에 힘쓰면 사치와 방탕이 그친다. 무릇 말(馬)이 크게 쓰이는 까닭은 밖으로 군대에 대고 안으로 사치에 대기 때문이다. 이제 도를 지닌 임금은 밖으로 군사를 드물게 쓰고 안으로 사치를 금한다. 위에서 말을 전쟁에 부리지 않고 백성도 말로 먼 곳까지 사치품을 실어나르지 않으니, 그 힘은 오직 밭일에만 쌓인다. 밭일에 힘을 쏟으면 반드시 거름 주고 물을 댄다. 그러므로 "천하에 도가 있으면 달리던 말을 되돌려 밭에 거름 나르는 데 쓴다"고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 밖의 다툼과 안의 사치를 줄이면 힘은 근본으로 모인다.

임금에게 도가 없으면 안으로 백성을 모질게 짓밟고 밖으로 이웃 나라를 침탈한다. 안으로 짓밟으면 백성의 생업이 끊어지고, 밖으로 침탈하면 전쟁이 자주 일어난다. 생업이 끊어지면 가축이 줄고, 전쟁이 잦으면 병사가 바닥난다. 가축이 줄면 군마가 모자라고, 병사가 바닥나면 군대가 위태로워진다. 군마가 모자라면 새끼 뱀 암말까지 끌어내고, 군대가 위태로우면 가까운 신하까지 부린다. 말은 군대의 큰 쓰임

이요, '교(郊)'란 도성 가까운 들로 가까움을 말한다. 이제 군대에 댈 것을 새끼 뱀 암말과 가까운 신하에게서 구하는 것이다. 그러므로 "천하에 도가 없으면 군마가 도성 밖 들에서 새끼를 낳는다"고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 안을 그르치고 밖으로 뻗으려 하면 핵심 자원까지 바닥낸다 — 무너짐의 징조다.

사람에게 욕심이 있으면 셈과 헤아림이 어지러워지고, 셈이 어지러우면 욕심이 더 심해지며, 욕심이 심하면 사악한 마음이 이기고, 사악한 마음이 이기면 일의 법도가 끊어지며, 법도가 끊어지면 재앙이 생긴다. 이로 보면 재앙은 사악한 마음에서 생기고, 사악한 마음은 탐낼 만한 것에 피임을 받는다. 탐낼 만한 것이란, 나아가서는 선량한 백성을 간사하게 만들고 물려나서는 착한 이에게 화를 입힌다. 간사함이 일면 위로 약한 임금을 침범하고, 화가 이르면 아래로 백성이 많이 상한다. 그렇다면 탐낼 만한 것은 위로 약한 임금을 침범하고 아래로 백성을 해치는 큰 죄다. 그러므로 "화는 탐낼 만한 것보다 큰 것이 없다"고 한 것이다. 그래서 성인은 오색에 끌리지 않고 음악에 빠지지 않으며, 밝은 임금은 노리갯감을 천히 여기고 음란하고 화려한 것을 멀리한다.

💡 오늘의 시선: 욕심은 판단을 흐리고 흐려진 판단은 욕심을 키운다. 화는 그 사슬 끝에서 생긴다.

사람은 털과 깃이 없어 옷을 입지 않으면 추위를 견디지 못한다. 위로 하늘에 닿지 못하고 아래로 땅에 붙지 못한 채 창자와 위장을 근본으로 삼으니, 먹지 않으면 살 수 없다. 그래서 이로움을 바라는 마음을

면치 못한다. 이로움을 바라는 마음을 없애지 못하면 그것이 제 몸의 근심이 된다. 그러므로 성인은 추위를 막을 만큼의 옷과 허기를 채울 만큼의 음식이면 근심하지 않는다. 보통 사람은 그렇지 않아, 크게는 제후가 되고 작게는 천금의 재물이 남아도 그것을 더 얻으려는 근심을 떨치지 못한다. 죄수도 풀려날 때가 있고 사형수도 더러 살아나거니와, 만족을 모르는 자의 근심은 죽도록 풀리지 않는다. 그러므로 "화는 만족을 모르는 것보다 큰 것이 없다"고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 욕망 자체는 면할 수 없으나, '충분함'에 멈출 줄 알면 근심이 끝난다.

이로움을 바라는 마음이 근심보다 심하면 근심으로 병이 생기고, 병이 생기면 지혜가 쇠한다. 지혜가 쇠하면 분수를 잃고, 분수를 잃으면 함부로 행동하며, 함부로 행동하면 화가 닥친다. 화가 닥쳐 병이 안에서 얹히면 고통과 재앙이 밖으로 미치고, 고통과 재앙이 밖으로 미치면 괴로움이 창자와 위장 사이에 뒤섞이며, 괴로움이 뒤섞이면 사람을 해침이 참혹하다. 참혹하면 물러나 스스로를 탓하는데, 물러나 스스로를 탓함은 이로움을 바라는 데서 생긴다. 그러므로 "허물은 이로움을 바라는 것보다 참혹한 것이 없다"고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 지나친 이욕은 몸과 마음을 함께 갇아 끝내 자책으로 돌아온다.

도란 만물이 그렇게 된 까닭이요, 온갖 이치가 모이는 곳이다. 이치란 사물을 이루는 결이요, 도란 만물이 이루어지는 까닭이다.

💡 오늘의 시선: 도는 두루 통하는 원리, 이치는 낱낱의 결이다. 큰 원리를 알되 낱낱의 이치를 존중해야 한다.

그러므로 도는 만물의 이치를 다스리는 것이라 한다. 사물에는 저마다 이치가 있어 서로 침범할 수 없으니, 이치가 서로 침범할 수 없으므로 이치가 사물을 가르는 기준이 된다. 만물은 저마다 이치가 다르고 도는 만물의 이치를 모두 아우르므로, 도는 변하지 않을 수 없다. 변하지 않을 수 없으므로 정해진 운용이 없다. 정해진 운용이 없으므로 죽고 삶이 여기서 기운을 받고, 온갖 지혜가 여기서 헤아려지며, 온갖 일이 여기서 흥하고 망한다. 하늘은 도를 얻어 높고, 땅은 도를 얻어 만물을 품으며, 북두는 도를 얻어 그 위엄을 이루고, 해와 달은 도를 얻어 그 빛을 한결같이 하며, 오성(五常, 금·목·수·화·토 다섯 별)은 도를 얻어 그 자리를 지키고, 못별은 도를 얻어 그 운행을 바르게 하며, 사철은 도를 얻어 그 변화하는 기운을 다스리고, 현원(軒轅, 황제)은 도를 얻어 사망을 다스렸으며, 적송(赤松, 전설의 신선 적송자)은 도를 얻어 천지와 하나가 되었고, 성인(聖人)은 도를 얻어 문물과 제도를 이루었다. 도는 요·순과 함께하여 지혜로웠고, 접여(接輿, 거짓 미친 척한 은자)와 함께하여 미친 듯하였으며, 걸·주와 함께하여 멸망하였고, 탕·무와 함께하여 번창하였다. 가깝다 여기면 사망 끝에서 노닐고, 멀다 여기면 늘 내 곁에 있으며, 어둡다 여기면 그 빛이 환하고, 밝다 여기면 그 실체가 아득하다. 그러면서 천지의 공을 이루고 우레를 어울려 조화시키니, 천지 안의 만물이 도에 기대어 이루어진다. 무릇 도의 성질은 얽매이지도 않고 형체를 띠지도 않으며, 부드럽고 약하여 때를 따르고 이치와 맞물린다. 만물은 도를 얻어 죽기도 하고 살기도 하며, 온갖 일은 도

를 얻어 실패하기도 하고 이루어지기도 한다. 도는 물에 비유할 수 있으니, 빠진 자가 많이 마시면 죽고 목마른 자가 알맞게 마시면 산다. 또 칼과 창에 비유할 수 있으니, 어리석은 자가 화김에 쓰면 화가 생기고 성인이 포악한 자를 베는 데 쓰면 복이 이루어진다. 그러므로 도를 얻어 죽기도 하고 살기도 하며, 얻어 실패하기도 하고 이루기도 하는 것이다.

💡 오늘의 시선: 고정됨이 없음이 도의 힘이다. 같은 것도 누가 어떻게 쓰느냐에 따라 독도 약도 된다.

사람은 살아 있는 코끼리를 보기 드물어, 죽은 코끼리의 뼈를 얻으면 그 그림을 살피 살아 있는 모습을 그려 본다. 그래서 사람들이 머릿속으로 그려 보는 것을 모두 '상(象)'이라 한다. 이제 도는 듣거나 볼 수 없지만, 성인은 그것이 드러낸 공을 잡아 그 형체를 그려 본다. 그러므로 "형상 없는 형상이요, 사물 없는 형상이다"라고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 보이지 않는 것은 그것이 남긴 자취와 효과로 헤아린다.

무릇 이치란 모나고 둥글음, 짧고 길, 거칠고 매끄러움, 단단하고 무른의 구분이다. 그러므로 이치가 정해진 뒤에야 도를 얻을 수 있다. 정해진 이치에는 있음과 없음, 죽음과 삶, 성함과 쇠함이 있다. 사물이 한 번 있다가 없어지고 잠깐 죽었다 살아나며 처음에 성했다가 나중에 쇠하는 것은 '한결같다(常)'고 할 수 없다. 오직 천지가 갈라질 때 함께 생겨나 천지가 흩어질 때까지 죽지도 쇠하지도 않는 것을 '한결같은

(常)'이라 한다. 한결같은 것은 바뀔이 없고 정해진 이치가 없다. 정해진 이치가 없어 일정한 자리에 머물지 않으므로 말로 다 할 수 없다. 성인은 그 그윽하고 텅 빔을 보고 그 두루 운행함을 써서 억지로 '도'라 이름 붙였으니, 그런 뒤에야 논할 수 있다. 그러므로 "말할 수 있는 도는 한결같은 도가 아니다"라고 한 것이다.

 오늘의 시선: 변치 않는 근본은 고정된 규칙으로 가둘 수 없다. 변화 속 순환의 원리를 읽어야 한다.

사람은 삶에서 시작하여 죽음으로 끝난다. 시작을 '남(出)'이라 하고 끝을 '들(入)'이라 한다. 그래서 "나면 살고 들면 죽는다(出生入死)"고 한다. 사람의 몸은 삼백예순 마디이며, 사지와 아홉 구멍(九竅, 눈·귀·코·입과 두 배설구)이 그 큰 기관이다. 사지와 아홉 구멍을 합한 열셋, 이 열셋의 움직임과 멈춤은 모두 삶에 속한다. 속한다는 것은 무리가 됨을 뜻하므로 "삶의 무리가 열셋이다"라고 한 것이다. 죽음에 이르면 이 열셋이 모두 돌아가 죽음에 속하니, 죽음의 무리 또한 열셋이다. 그러므로 "삶의 무리가 열셋이요 죽음의 무리가 열셋이다"라고 한 것이다. 무릇 사람이 살아가려 할 때 살아 있는 것은 본디 움직이고, 움직임이 다하면 줄어든다. 그런데 움직임을 그치지 않으니 줄어들이 그치지 않고, 줄어들이 그치지 않으면 삶이 다하며, 삶이 다함을 죽음이라 한다. 그러면 그 열셋이 모두 죽음의 자리가 된다. 그러므로 "백성은 살면서 움직이고, 그 움직임이 모두 죽음의 자리로 향하니, 바로 이 열셋 때문이다"라고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 움직임은 곧 소모다. 어디에 힘을 모을지 가리는 절제가 삶을 지킨다.

그러므로 성인은 정신을 아끼고 고요함에 처함을 귀히 여긴다. 정신을 아끼지 않고 고요함을 귀히 여기지 않는 해로움은 외뿔소(兕, 외뿔 들소)나 호랑이의 해보다 크다. 외뿔소와 호랑이는 사는 영역이 있고 움직이는 때가 있으니, 그 영역을 피하고 그 때를 살피면 그 해를 면할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 밖의 위협을 피하는 것 못지않게, 안의 기운을 아끼고 고요함을 지키는 일이 안전을 만든다.

사람들은 외뿔소와 호랑이에게 발톱과 뿔이 있는 줄만 알 뿐, 만물이 모두 발톱과 뿔을 지녔음을 알지 못하여 만물의 해를 면하지 못한다. 어떻게 그렇게 말하는가? 때맞춰 비가 내려 들이 한가하고 고요할 때 새벽이나 저녁에 산천을 함부로 건너면 바람과 이슬이라는 발톱과 뿔이 해친다. 뿔사람을 섬김에 충성스럽지 못하고 금령을 가벼이 어기면 형벌이라는 발톱과 뿔이 해친다. 고을살이에 절도가 없고 미움과 사랑이 도를 넘으면 다툼이라는 발톱과 뿔이 해친다. 욕심에 한이 없고 움직임에 절도가 없으면 종기와 부스럼이라는 발톱과 뿔이 해친다. 제 잔꾀 쓰기를 좋아하여 도리를 버리면 법망이라는 발톱과 뿔이 해친다. 외뿔소와 호랑이에게 사는 영역이 있듯 온갖 해에도 근원이 있으니, 그 영역을 피하고 그 근원을 막으면 온갖 해에서 벗어난다.

💡 오늘의 시선: 위험은 드러난 맹수만이 아니라 부주의·방종·욕심 속에도 숨어 있다. 근원을 막아야 한다.

무릇 무기와 갑옷은 해를 막기 위한 것이다. 삶을 귀히 여기는 자는 군대에 들어가도 다투려는 마음이 없고, 다투려는 마음이 없으면 해를 막을 채비를 쓸 데가 없다. 이는 들에 나가 싸우는 군대만을 두고 한 말이 아니다. 성인이 세상을 살아감에 남을 해칠 마음이 없으면 반드시 남도 그를 해치지 않고, 남이 해치지 않으면 남을 막을 채비를 하지 않는다. 그러므로 "물을 다녀도 외뿔소나 호랑이를 만나지 않는다"고 한 것이다. 산에 들어가도 채비에 기대어 해를 막지 않으므로 "군대에 들어가도 갑옷과 무기를 갖추지 않는다"고 한 것이다. 온갖 해를 멀리했으므로 "외뿔소가 그 뿔로 받을 데가 없고, 호랑이가 그 발톱을 댈 데가 없으며, 무기가 그 칼날을 쓸 데가 없다"고 한 것이다. 채비하지 않아도 반드시 해가 없음은 천지의 도리다. 천지의 도를 체득했으므로 "죽을 자리가 없다"고 한 것이다. 움직여도 죽을 자리가 없으니, 이를 '삶을 잘 거두는 사람(善攝生)'이라 한다.

💡 오늘의 시선: 참된 안전은 무장 강화가 아니라 해칠 마음을 없애는 데서 온다.

자식을 사랑하는 자는 자식에게 자애롭고, 삶을 소중히 여기는 자는 제 몸에 자애로우며, 공을 귀히 여기는 자는 일에 자애롭다. 자애로운 어머니가 어린 자식을 대할 때는 그 복을 이루어 주려 힘쓰고, 복을 이루어 주려 힘쓰면 그 화를 없애는 데 힘쓰며, 화를 없애는 데 힘쓰면 생각

이 무르익고, 생각이 무르익으면 일의 이치를 얻으며, 일의 이치를 얻으면 반드시 공을 이루고, 반드시 공을 이루면 그 행함에 의심이 없으니, 의심 없음을 용기라 한다. 성인이 온갖 일을 대함은 자애로운 어머니가 어린 자식을 위해 헤아리는 것과 꼭 같으므로, 반드시 행해야 할 길을 본다. 반드시 행해야 할 길을 보면 밝아지고 일을 처리함에 의심이 없으니, 의심 없음을 용기라 한다. 의심 없음은 자애에서 생기므로 "자애롭기에 용감할 수 있다"고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 용기는 만용이 아니라 충분한 헤아림에서 나오는 확신이다. 자애가 그 바탕이다.

주공이 말했다. "겨울에 얼음이 단단히 얼지 않으면 봄·여름에 풀과 나무가 무성하지 못하다." 천지조차 늘 넘치고 늘 허비할 수 없거늘, 하물며 사람이라. 그러므로 만물에는 반드시 성쇠가 있고, 온갖 일에는 반드시 늦춤과 당김이 있으며, 나라에는 반드시 문(文)과 무(武)가 있고, 관청의 다스림에는 반드시 상과 벌이 있다. 그래서 지혜로운 선비가 재물을 아껴 쓰면 집이 부유해지고, 성인이 정신을 아껴 간직하면 정기가 성해지며, 임금이 병사를 아껴 함부로 싸우지 않으면 백성이 많아지고, 백성이 많아지면 나라가 넓어진다. 그래서 "아끼므로 넓힐 수 있다"고 든 것이다.

💡 오늘의 시선: 천지도 늘 베풀기만 하지 않는다. 아껴 쌓는 절제 없이 키우는 성장은 이어지지 못한다.

무릇 형체가 있는 것은 마름질하기 쉽고 가르기 쉽다. 어떻게 그렇게 말하는가? 형체가 있으면 길고 짧음이 있고, 길고 짧음이 있으면 작고 큼이 있으며, 작고 큼이 있으면 모나고 둥글음이 있고, 모나고 둥글음이 있으면 단단하고 무름이 있으며, 단단하고 무름이 있으면 가볍고 무거움이 있고, 가볍고 무거움이 있으면 희고 검음이 있다. 길고 짧음, 작고 큼, 모나고 둥글음, 단단하고 무름, 가볍고 무거움, 희고 검음을 이치(理)라 한다. 이치가 정해지면 사물은 가르기 쉽다. 그러므로 큰 조정에서 의논한 뒤에 말하면 그 말이 선다. 권모와 의론에 밝은 선비는 이를 안다. 그러므로 모나고 둥근 것을 이루려면 그림쇠와 곱자(規矩, 원과 네모를 그리는 연장, 곧 표준과 법도)를 따라야 하니, 그러면 온갖 일의 성과가 드러난다. 만물에는 저마다 그림쇠와 곱자가 있으니, 의론하는 선비는 그 그림쇠와 곱자를 헤아린다. 성인은 만물의 그림쇠와 곱자를 온전히 따르므로 "감히 천하에 앞서지 않는다"고 한 것이다. 감히 천하에 앞서지 않으면 일마다 이루어지고 공마다 세워지며 의론이 반드시 세상을 덮으니, 높은 자리에 오르지 않으려 한들 그럴 수 있겠는가? 높은 자리에 오름을 '일을 이루는 우두머리가 됨'이라 한다. 그러므로 "감히 천하에 앞서지 않으므로 일을 이루는 우두머리가 될 수 있다"고 한 것이다.



오늘의 시선: 기준과 법도가 정해지면 일은 다루기 쉬워진다. 앞서 나서기보다 표준을 따를 때 도리어 더 큰 성과에 이른다.

자식에게 자애로운 자는 감히 입을 것과 먹을 것을 끊지 않고, 제 몸에 자애로운 자는 감히 법도를 떠나지 않으며, 모나고 둥근 것에 자애로운 자는 감히 그림쇠와 곱자를 버리지 않는다. 그러므로 싸움에 임하

여 병사와 관리에게 자애로우면 적을 이기고, 무기와 기계를 아끼면 성이 견고해진다. 그래서 "자애로우면 싸워서 이기고 지켜서 견고하다"고 한 것이다. 무릇 능히 스스로를 온전히 하여 만물의 이치를 온전히 따르는 자는 반드시 하늘이 준 본성을 갖춘다. 하늘이 준 본성이란 곧 살리려는 마음이니, 그러므로 천하의 도는 모두 이 살리려는 마음에서 다해진다. 자애로 이를 지키면 일이 반드시 빈틈없고 행함이 마땅하지 않음이 없으니, 이를 보배라 한다. 그러므로 "나에게 세 가지 보배가 있어 지녀 보배로 여긴다"고 한 것이다.

 오늘의 시선: 아끼는 마음이 곧 힘이다. 사람과 물자를 아끼는 자애가 싸움에선 승리로, 지킴에선 견고함으로 이어진다.

책에서 말한 '큰 길(大道)'이란 바른 길이다. 이른바 겉으로 '베푸는 척함(施)'이란 샷된 길이다. '샷길(徑)'이 크다는 것은 겉만 곱고 화려함이니, 곱고 화려함은 샷된 길의 갈래다. '조정이 매우 깨끗이 치워졌다(朝甚除)'는 것은 옥사와 송사가 번잡함이다. 옥사와 송사가 번잡하면 밭이 거칠어지고, 밭이 거칠어지면 곳간이 비며, 곳간이 비면 나라가 가난해지고, 나라가 가난한데도 풍속이 음란하고 사치스러우면 입고 먹는 생업이 끊어지며, 생업이 끊어지면 백성은 교묘한 속임수로 꾸미지 않을 수 없고, 교묘한 속임수로 꾸미면 화려한 무늬를 알게 되니, 화려한 무늬를 앎을 '비단옷을 입음(服文采)'이라 한다. 옥사와 송사가 번잡하고 곳간이 비었는데도 음란과 사치가 풍속이 되면, 나라가 상함이 마치 날선 칼로 찌르는 것과 같다. 그러므로 "날선 칼을 찬다(帶利劍)"고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 송사가 번잡하고 공간이 비었는데 겉만 화려하면,
그 화려함은 나라를 찌르는 칼이다.

무릇 잔꾀를 꾸며 나라를 상하게 하는 자는 그 사사로운 집안이 반드시 부유해진다. 사사로운 집안이 반드시 부유해지므로 "재물이 남아 돈다(資貨有餘)"고 한 것이다. 나라에 이런 일이 있으면 어리석은 백성도 술수를 부려 이를 본받지 않을 수 없고, 본받으면 줌도둑이 생긴다. 이로 보면 큰 간악함이 일어나면 줌도둑이 뒤따르고, 큰 간악함이 선창하면 줌도둑이 화답한다. 우(竽, 큰 생황)는 여러 소리의 으뜸이므로, 우가 먼저 울리면 종과 비파가 모두 따르고 우가 노래하면 모든 악기가 화답한다. 이제 큰 간악함이 일어나면 속된 백성이 선창하고, 속된 백성이 선창하면 줌도둑이 반드시 화답한다. 그러므로 "비단옷을 입고 날선 칼을 차며 실컷 먹고 마시고 재물이 남아도는 자, 이를 도둑의 우두머리(盜竽, 도둑 떼의 선창자)라 한다"고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 윗자리가 부패하면 아랫사람이 따라 물든다. 큰 간악함이 줌도둑의 선창자가 된다.

사람은 어리석든 지혜롭든 모두 취하고 버림이 있다. 담박하고 평안하면 누구나 화복이 어디서 오는지 안다. 그러나 좋아하고 싫어하는 데 빠지고 음란한 사물에 홀린 뒤에야 어지러워진다. 그렇게 되는 까닭은 바깥 사물에 끌리고 노리갯감에 어지러워지기 때문이다. 담박함에는 취하고 버리는 분별이 있고 평안함에는 화복을 헤아리는 슬기가 있는데, 이제 노리갯감이 그것을 바꾸고 바깥 사물이 그것을 끌어당겨, 끌

려가는 것을 '뽑힘(拔)'이라 한다. 성인은 그렇지 않다. 취하고 버림의 기준을 한번 세우면 좋아하는 것을 보아도 끌리지 않으니, 끌리지 않음을 '뽑히지 않음(不拔)'이라 한다. 그 마음을 하나로 하면 탐낼 만한 것이 있어도 정신이 흔들리지 않으니, 정신이 흔들리지 않음을 '벗어나지 않음(不脫)'이라 한다. 자손 된 자가 이 도리를 체득하여 종묘를 지키면 종묘가 끊어지지 않으니, 이를 '제사가 끊이지 않는다'고 한다.

 **오늘의 시선:** 핵심은 바깥의 유혹에 뽑히지 않고 정신이 흔들리지 않는 것이다. 기준이 서면 좋아하는 것을 보아도 끌리지 않는다.

몸은 정기를 쌓음을 덕으로 삼고, 집은 재물을 쌓음을 덕으로 삼으며, 고을과 나라와 천하는 모두 백성을 덕으로 삼는다. 이제 몸을 닦아 바깥 사물이 그 정신을 어지럽히지 못하게 하므로 "몸에 닦으면 그 덕이 참되다"고 한 것이다. 참됨이란 삼감을 굳게 함이다. 집을 다스려 쓸데없는 물건이 그 셈을 흔들지 못하게 하면 재물이 남으므로 "집에 닦으면 그 덕이 남는다"고 한 것이다. 고을을 다스려 이 절도를 행하면 남는 집이 더욱 많아지므로 "고을에 닦으면 그 덕이 자란다"고 한 것이다. 나라를 다스려 이 절도를 행하면 덕 있는 고을이 더욱 많아지므로 "나라에 닦으면 그 덕이 넉넉해진다"고 한 것이다. 천하에 임하여 이 절도를 행하면 백성의 삶이 모두 그 은택을 입으므로 "천하에 닦으면 그 덕이 두루 미친다"고 한 것이다. 몸을 닦은 것으로 군자와 소인을 가리고, 고을·나라·천하를 다스리는 자는 저마다 이 기준으로 흥하고 쇠함을 살피면 만에 하나도 잃지 않는다.

💡 오늘의 시선: 다스림은 자기에서 시작해 집·고을·나라·천하로 번진다. 참된 덕을 갖춘 한 사람에서 모든 것이 자란다.

그러므로 "몸으로 몸을 보고, 집으로 집을 보며, 고을로 고을을 보고, 나라로 나라를 보며, 천하로 천하를 본다. 내가 무엇으로 천하가 그러함을 아는가? 바로 이것으로 안다"고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 남이나 밖의 잣대가 아니라, 같은 층위의 원리로 비추어 볼 때 가장 정확히 안다.

유로 喻老

역사 일화로 『노자』의 구절을 풀어낸 편. 이야기로 읽는 도가 사상.

천하에 도(道)가 행해지면 급한 환난이 없어 세상이 고요하니, 파발마(급히 소식을 전하던 역마)도 쓸 일이 없다. 그래서 “군마를 되돌려 밭에 거름 주게 한다”고 했다. 그러나 천하에 도가 없으면 공격이 그치지 않고 군대가 여러 해 서로 대치하며 물러나지 않는다. 갑옷과 투구에는 이가 슬고, 군막에는 제비와 참새가 둥지를 틀며, 병사들은 고향으로 돌아가지 못한다. 그래서 “전마가 들에서 새끼를 낳는다”고 했다.



오늘의 시선: 전쟁이 없는 시기에는 자원이 생산으로 돌아간다.

평온하고 별일 없는 상태야말로 잘 다스려진 결과이니, 긴장 없는 일상을 ‘문제’가 아니라 ‘성과’로 읽을 줄 알아야 한다.

적인(翟人)이 진(晉) 문공에게 큰 여우와 검은 표범의 가죽을 바쳤다. 문공은 그 가죽을 받고 탄식했다. “이 짐승들은 제 가죽이 아름다운 탓에 화를 자초했구나.” 나라를 다스리는 자가 이름과 칭호 때문에

화를 부르는 경우가 있으니 서언왕(徐偃王)이 그러하고, 성과 땅 때문에 화를 부르는 경우가 있으니 우(虞)와 곽(號)이 그러하다. 그래서 “죄 가운데 탐낼 만한 것을 지니는 것보다 큰 것은 없다”고 했다.

💡 오늘의 시선: 명성이든 영토든, 남이 탐낼 만한 것을 키우는 일은 곧 자신을 표적으로 만든다. 절제란 제 욕망을 누르는 일이자, 남의 욕망을 자극하지 않는 일이기도 하다.

지백(智伯)은 범씨와 중행씨를 삼키고도 조씨 공격을 멈추지 않았다. 그러자 한씨와 위씨가 등을 돌려, 지백의 군대는 진양(晉陽)에서 패하고 그 자신은 고량(高梁) 동쪽에서 죽었다. 끝내 그의 땅은 셋으로 갈리고, 그의 머리는 옷칠하여 요강으로 쓰였다. 그래서 “화 가운데만 족할 줄 모르는 것보다 큰 것은 없다”고 했다.

💡 오늘의 시선: 끝없는 확장은 반드시 균열을 부른다. 한 세력이 너무 커지면 동맹은 등을 돌린다. 어디서 멈출지 아는 것이 곧 살아남는 법이다.

우(虞)의 임금인 굴산(屈産)의 명마와 수극(垂棘)의 옥을 탐내어 궁지기(宮之奇)의 간언을 듣지 않았고, 끝내 나라를 잃고 목숨을 잃었다. 그래서 “재앙 가운데 얻으려는 욕심보다 참혹한 것은 없다”고 했다.

💡 오늘의 시선: 눈앞의 이득에 끌려 더 큰 위험을 보지 못할 때 가장 치명적인 실패가 온다. 욕심이 가리키는 곳이 아니라, 위험이 도사린 곳을 먼저 보아야 한다.

나라는 보존을 근본으로 삼아야 하니, 그 위에서라야 패업도 이룰 수 있다. 몸은 생존을 근본으로 삼아야 하니, 그 위에서라야 부귀도 누릴 수 있다. 욕심으로 스스로를 해치지 않으면 나라는 망하지 않고 몸은 죽지 않는다. 그래서 “만족할 줄 아는 데서 얻는 만족이라야 참된 만족이다”라고 했다.

💡 오늘의 시선: 우선순위를 흐트러뜨리면 안 된다. 근본(생존)을 지키지 못한 채 겉가지(부와 명성)를 좇으면 무너진다. ‘이만하면 됐다’를 아는 것이 오래가는 성장의 토대다.

초 장왕(楚莊王)이 승리한 뒤 하옹(河雍)에서 사냥하고 돌아와 손숙오(孫叔敖)에게 상을 내렸다. 손숙오는 한수(漢水) 가의 모래와 자갈 뿐인 땅을 청했다. 초나라 법에 녹을 받은 신하의 봉지는 두 세대가 지나면 거두어들였으나, 손숙오의 땅만은 그대로 남았다. 나라가 그 땅을 거두지 않은 것은 척박했기 때문이며, 그리하여 그 제사는 아홉 대가 지나도록 끊이지 않았다. 그래서 “잘 세운 것은 뽑히지 않고, 잘 끌어안은 것은 빠져나가지 않으며, 자손이 그 제사를 대대로 끊지 않는다”고 했으니, 바로 손숙오를 두고 한 말이다.



오늘의 시선: 지나치게 좋은 것을 거머쥐면 오래 지키지 못한다. 손속오는 척박한 땅을 골라 오히려 자손 대대로 지켰다. 남이 탐내지 않는 몫을 택하는 것도 지혜다.

스스로 결정권을 쥐고 있음을 ‘중(重, 무거움)’이라 하고, 자리를 떠나지 않음을 ‘정(靜, 고요함)’이라 한다. 무거우면 가벼운 것을 부릴 수 있고, 고요하면 조급한 것을 부릴 수 있다. 그래서 “무거움은 가벼움의 뿌리요, 고요함은 조급함의 임금이다”라고 했고, 또 “군자는 종일 길을 가도 치중(輶重, 군수물자)을 떠나지 않는다”고 했다. 나라는 임금의 치중이다. 주부(主父, 왕위를 아들에게 넘기고 물러난 조나라 무령왕)는 살아서 나라를 물려주었으니, 이는 치중을 떠난 것이다. 그리하여 대(代)와 운중(雲中)에서 누리는 즐거움이 있었어도 이미 조나라는 그의 것이 아니었다. 주부는 만승(萬乘, 전차 만 대를 거느린 큰 나라)의 임금이면서도 제 몸을 천하보다 가볍게 두었다. 권세가 없음을 ‘가벼움’이라 하고 자리를 떠남을 ‘조급함’이라 하니, 그래서 그는 산 채로 갇혀 죽었다. 그래서 “가벼우면 신하를 잃고, 조급하면 임금 자리를 잃는다”고 했으니, 바로 주부를 두고 한 말이다.



오늘의 시선: 리더의 권위는 ‘자리’와 ‘자제력’에서 나온다. 결정권을 내려놓거나 자리를 비우면, 누리는 즐거움이 무엇이든 권위는 이미 사라진 뒤다.

권세란 임금의 깊은 연못이다. 남을 다스리는 자는 신하들 사이에서 권세를 지녀야 하며, 한번 잃으면 다시 얻지 못한다. 제나라 간공(簡公)은 전성자(田成子)에게, 진나라 임금은 여섯 대신(六卿)에게 권세

를 잃어 나라가 망하고 몸이 죽었다. 그래서 “물고기는 깊은 못을 벗어나면 안 된다”고 했다. 상과 벌은 나라의 날카로운 무기다. 임금이 쥐면 신하를 다스리고, 신하가 쥐면 임금을 누른다. 임금이 상을 주려 하면 신하는 그것을 가로채 제 은덕으로 삼고, 임금이 벌을 주려 하면 신하는 그것을 키워 제 위엄으로 삼는다. 임금이 상을 드러내면 신하가 그 권세를 이용하고, 임금이 벌을 드러내면 신하가 그 위엄에 올라탄다. 그래서 “나라의 날카로운 무기는 남에게 보여서는 안 된다”고 했다.

 **오늘의 시선:** 상벌의 권한은 리더만의 자산이다. 그것을 드러내거나 남에게 넘기면 통제력을 잃고 거꾸로 휘둘린다. 힘은 보이지 않게 쥐고 있을 때 가장 강하다.

월왕(越王)은 오나라에 들어가 신하 노릇을 하면서, 오나라가 제나라를 치도록 부추겨 오나라를 지치게 했다. 오나라 군대가 애릉(艾陵)에서 제나라를 이기고, 장강과 제수(濟水)까지 세력을 뻗치며 황지(黃池)에서 위세를 떨치자, 월왕은 마침내 오호(五湖)에서 오나라를 제압할 수 있었다. 그래서 “오므리려면 반드시 먼저 펴주고, 약하게 하려면 반드시 먼저 강하게 한다”고 했다. 진 헌공(晉獻公)은 우(虞)를 치려고 옥과 말을 보냈고, 지백은 구유(仇由)를 치려고 큰 수레를 보냈다. 그래서 “얻으려면 반드시 먼저 준다”고 했다. 드러나지 않은 데서 일을 일으켜 천하에 큰 공을 이루는 것, 이를 ‘미명(微明, 은미하면서도 밝음)’이라 한다. 작고 약한 처지에서 한껏 자신을 낮추는 것, 이를 ‘약한 것이 강한 것을 이긴다’고 한다.

💡 오늘의 시선: 전략은 인내와 역발상에서 나온다. 상대를 키워 방심하게 만들거나 눈앞의 이익을 내주어 빈틈을 유도하는 일이, 때로 정면 대결보다 확실한 승리를 부른다.

형체 있는 것은 큰 것이 반드시 작은 것에서 일어나고, 오래가는 것은 그 무리가 반드시 적은 것에서 시작한다.

💡 오늘의 시선: 큰 변화도 위기도 작은 조짐에서 비롯된다. 사소한 신호를 흘려보내지 않는 사람이 큰 흐름을 먼저 읽는다.

천하의 어려운 일은 반드시 쉬운 데서 비롯되고, 천하의 큰일은 반드시 작은 데서 비롯된다. 그러므로 일을 다스리려는 자는 그것이 작을 때 손을 써야 한다. 그래서 “어려운 일은 쉬울 때 도모하고, 큰일은 작을 때 처리한다”고 했다. 천 길 독도 개미구멍 하나로 무너지고, 백 척 집도 굴뚝 틈새의 연기로 타버린다. 백규(白圭)는 독을 살필 때 개미구멍을 막았고, 노인은 불을 조심할 때 틈을 메웠다. 그리하여 백규는 수해를 입지 않았고 노인은 화재를 면했다. 이는 모두 쉬운 일을 조심하여 어려움을 피하고, 작은 일을 삼가 큰 화를 멀리한 것이다.

💡 오늘의 시선: 작은 틈을 방치하면 끝내 손쓸 수 없는 파국이 된다. 핵심은 문제가 아직 ‘쉬운’ 단계일 때 미리 막는 데 있다.

편작(扁鵲)이 채(蔡)나라 환후(桓侯)를 만나 한참 서 있다가 말했다. “임금께서는 살갗에 병이 있습니다. 지금 다스리지 않으면 깊어질까

두렵습니다.” 환후가 말했다. “과인에게는 병이 없소.” 편작이 물러나자 환후가 말했다. “의원이란 멀쩡한 사람을 병들었다 하여 공을 세우려 드는구나.” 열흘 뒤 편작이 다시 와서 말했다. “임금의 병이 살과 살결 사이에 있습니다. 다스리지 않으면 더 깊어질 것입니다.” 환후는 대답하지 않았다. 편작이 물러나자 환후는 언짢아했다. 다시 열흘 뒤 편작이 와서 말했다. “임금의 병이 위장에 있습니다. 다스리지 않으면 더 깊어질 것입니다.” 환후는 또 대답하지 않았고, 편작이 물러나자 더욱 언짢아했다. 다시 열흘 뒤 편작은 환후를 멀리서 바라보고는 돌아서 달아났다. 환후가 사람을 보내 까닭을 묻자 편작이 말했다. “병이 살갗에 있을 때는 찔질로 다스릴 수 있고, 살결에 있을 때는 침으로, 위장에 있을 때는 탕약으로 다스릴 수 있습니다. 그러나 골수에 든 병은 목숨을 맡은 신(神)도 어찌할 수 없습니다. 지금 임금의 병은 골수에 이르렀으니, 제가 더 청할 것이 없습니다.” 닳새 뒤 환후는 온몸이 아파 편작을 찾았으나, 그는 이미 진(秦)나라로 달아난 뒤였다. 환후는 끝내 죽었다. 훌륭한 의원은 병을 살갗에 있을 때 다스리니, 이는 모두 작을 때 다투는 것이다. 일의 화복에도 살갗과 같은 초기가 있으니, 성인은 일을 일찍 도모한다.

 **오늘의 시선:** 초기 신호를 외면하다 손쓸 수 없는 단계에 이르러 서야 움직이면 늦는다. 경고가 아직 작을 때 곧바로 개입하는 것이 화를 막는 유일한 길이다.

옛날 진(晉)나라 공자 중이(重耳)가 망명하던 중 정(鄭)나라를 지날 때, 정나라 임금이 예우하지 않았다. 숙첨(叔瞻)이 간했다. “저분은 현명한 공자입니다. 후하게 대접하면 덕을 쌓을 수 있습니다.” 임금은 듣

지 않았다. 숙침이 다시 간했다. “후하게 대접하지 않으시려거든 차라리 죽여서 뒷날의 화근을 없애십시오.” 임금은 또 듣지 않았다. 뒷날 공자가 진나라로 돌아가 군대를 일으켜 정나라를 쳐서 크게 깨뜨리고 여덟 성을 빼앗았다. 진 헌공은 수극(垂棘)의 옥으로 우(虞)나라에 길을 빌려 궁(虢)나라를 치려 했다. 대부 궁지기(宮之奇)가 간했다. “안 됩니다. 입술이 없으면 이가 시립니다. 우와 궁은 서로 지켜주는 사이이지 은혜를 주고받는 사이가 아닙니다. 오늘 진나라가 궁을 멸하면 내일은 우가 반드시 그 뒤를 따를 것입니다.” 우나라 임금은 듣지 않고 옥을 받고 길을 빌려주었다. 진나라는 궁을 차지하고 돌아오는 길에 우나라마저 멸했다. 이 두 신하는 모두 병이 살갓에 있을 때 다툼 셈이지만 두 임금은 그 말을 쓰지 않았다. 그러니 숙침과 궁지기는 우나라와 정나라의 편작이었으되 두 임금이 듣지 않아, 정나라는 깨지고 우나라는 망한 것이다. 그래서 “편안할 때 지키기 쉽고, 조짐이 드러나기 전에 도모하기 쉽다”고 했다.

💡 오늘의 시선: 위협은 형체가 뚜렷해지기 전, 미묘한 단계에서 알아채야 한다. 결의 조언을 흘려듣고 일의 본질을 놓치면 돌이킬 수 없는 패배를 부른다.

옛날 주(紂)가 상아 젓가락을 만들자 기자(箕子)가 두려워했다. 그는 이렇게 생각했다. “상아 젓가락에는 흠으로 빚은 그릇을 쓰지 않을 터, 반드시 무소뿔과 옥으로 만든 잔을 쓸 것이다. 상아 젓가락과 옥 잔에는 콩잎국 따위를 담지 않을 터, 반드시 야크와 코끼리나 표범의 태(胎) 같은 진미를 먹을 것이다. 그런 것을 먹으면서 거친 베옷을 입고 초가 아래에서 먹지는 않을 터, 반드시 비단옷을 겹겹이 입고 넓은 집

높은 누대에서 지낼 것이다. 나는 그 끝이 두려워 그 시작을 두려워한다.” 오 년 뒤 주는 고기를 매달아 동산을 만들고 포락(炮烙, 불에 달군 쇠로 지지는 형벌)을 두었으며, 술지게미 언덕에 올라 술 연못을 내려다보았다. 주는 끝내 망했다. 기자는 상아 젓가락 하나를 보고 천하의 화를 알았으니, 그래서 “작은 것을 보는 것을 밝음(明)이라 한다”고 했다.

💡 오늘의 시선: 작은 사치나 해이의 시작이 곧 전체 붕괴의 조짐이다. 사소한 욕망이 어디까지 번질지 내다보고 처음에 끊어내는 안목이 필요하다.

구천(勾踐)은 오나라에 들어가 신하 노릇을 하며 몸소 방패와 창을 들고 오왕의 말을 돌보았기에, 끝내 고소(姑蘇)에서 부차(夫差)를 죽일 수 있었다. 문왕(文王)은 왕문(王門)에서 욕을 당하고도 낮빛을 바꾸지 않았기에, 무왕(武王)이 목야(牧野)에서 주(紂)를 사로잡을 수 있었다. 그래서 “부드러움을 지키는 것을 강함이라 한다”고 했다. 월왕은 패업을 이루면서 신하 노릇을 괴로워하지 않았고, 무왕은 왕업을 이루면서 욕먹음을 괴로워하지 않았다.

💡 오늘의 시선: 참된 강함은 겉으로 드러나는 우위가 아니라, 굴욕과 어려움마저 제 목적에 끌어다 쓰는 마음의 탄력에서 나온다. 감정에 휘둘리지 않고 멀리 보며 지금을 견디는 힘이다.

성인이 병폐가 없는 것은 본디 병폐가 없어서가 아니라, 병폐를 병폐로 알아 미리 다스리기에 끝내 병폐가 없는 것이다. 그래서 “성인에

게 병이 없는 것은 그가 병을 병으로 알기 때문이니, 그래서 병이 없다”고 했다.

💡 오늘의 시선: 완전함은 결함이 없는 상태가 아니라, 결함을 결함으로 알아 미리 손쓰는 태도에서 나온다. 약점을 숨기기보다 그것이 화근이 되지 않게 다스리는 데 힘써야 한다.

송나라 시골 사람이 박옥(璞玉, 다듬지 않은 옥돌)을 얻어 자한(子罕)에게 바쳤으나 자한은 받지 않았다. 시골 사람이 말했다. “이것은 보배라 군자의 그릇으로나 어울리지, 천한 사람이 쓸 것이 못 됩니다.” 자한이 말했다. “그대는 옥을 보배로 여기지만, 나는 그 옥을 받지 않는 것을 보배로 여기오.” 시골 사람은 옥을 갖고자 했고 자한은 옥을 갖고자 하지 않은 것이다. 그래서 “갖지 않으려는 것을 갖고자 하고, 얻기 어려운 재물을 귀히 여기지 않는다”고 했다.

💡 오늘의 시선: 남이 다투어 쫓는 것에 매이지 않는 데서 흔들리지 않는 중심이 나온다. 모두가 한 가지 보상에만 매달릴 때, 다른 기준을 지키는 사람이 균형을 잡는다.

왕수(王壽)가 책을 등에 지고 길을 가다 주(周)나라 길에서 서풍(徐馮)을 만났다. 서풍이 말했다. “일이란 행함ियो. 행함은 때에 따라 생기니, 지혜로운 이는 정해진 일에 매이지 않소. 책이란 말ियो. 말은 앞에서 나오니, 지혜로운 이는 책을 쌓아두지 않소. 그런데 그대는 어찌 홀로 책을 지고 다니시오?” 이에 왕수는 책을 불사르고 춤추었다. 그러므로 지혜로운 이는 말로 가르치지 않고, 슬기로운 이는 책을 꺾적

에 쌓아두지 않는다. 이것이 세상이 흔히 지나치는 바인데, 왕수는 그 리로 되돌아갔으니 이것이 ‘배우지 않음을 배우는’ 것이다. 그래서 “배우지 않음을 배워, 못사람이 지나쳐 버린 자리로 되돌아간다”고 했다.

💡 오늘의 시선: 쌓아둔 지식의 양보다 때에 맞게 쓰는 유연함이 중요하다. 굳은 지식에 매이기보다 변화에 즉시 반응하는 힘이 더 큰 경쟁력이 된다.

무릇 사물에는 일정한 본성이 있으니, 그에 따라 이끌어야 한다. 사물의 본성을 따르므로, 고요할 때는 덕을 세우고 움직일 때는 도를 따른다. 송나라 사람이 임금을 위해 상아로 닥나무 잎을 깎았는데, 삼 년 만에 완성했다. 잎의 두께와 줄기·가지, 잔털과 윤기가 실제 닥나무 잎에 섞어 놓아도 가릴 수 없을 정도였다. 그 사람은 이 솜씨로 송나라에서 녹을 받았다. 열자(列子)가 이를 듣고 말했다. “천지가 삼 년에 잎 하나를 만든다면 잎 달린 것이 드물 것이다.” 그러므로 천지의 자산에 올라타지 않고 한 사람의 힘에만 의지하거나, 도리의 이치를 따르지 않고 한 사람의 지혜만 배우는 것은 모두 잎 하나 깎는 것이다. 겨울에 지은 농사는 후직(后稷, 농사의 신)이라도 잘 여물게 할 수 없으나, 풍년의 큰 곡식은 종이라도 망치지 못한다. 한 사람의 힘에 기대면 후직으로도 모자라지만, 자연을 따르면 종에게도 남음이 있다. 그래서 “만물의 자연에 기댈 뿐 감히 작위하지 않는다”고 했다.

💡 오늘의 시선: 개인의 노력만으로는 한계가 분명하다. 성과는 한 사람의 기량보다 흐름과 토대에 달려 있다. 무리한 영웅주의 대신 자연스러운 걸을 타는 편이 멀리 간다.

빈 구멍은 신명(神明, 정신)이 드나드는 문과 창이다. 귀와 눈이 소리와 빛깔에 지치고 정신이 걸모습에 소진되면, 안에 주인이 없게 된다. 안에 주인이 없으면 화복이 산더미처럼 닥쳐도 알아차리지 못한다. 그래서 “문을 나서지 않고도 천하를 알고, 창으로 엿보지 않고도 하늘의 도를 안다”고 했다. 이는 정신이 그 근본을 떠나지 않음을 말한 것이다.

💡 오늘의 시선: 외부 정보가 넘치면 도리어 판단이 마비된다. 쏟아지는 소음에서 물러나 내면과 핵심 원칙을 단단히 지킬 때, 휩쓸리지 않는 통찰이 선다.

조 양왕(趙襄王)이 왕자 어기(王子於期)에게 마차 모는 법을 배웠다. 얼마 뒤 어기와 겨루었는데, 세 번 말을 바꾸고도 세 번 다 뒤졌다. 양왕이 말했다. “그대가 내게 마차 모는 법을 가르쳤으나, 비법을 다 알려주지 않은 것 아니오?” 어기가 답했다. “비법은 다 알려드렸으나 쓰심에 잘못이 있습니다. 무릇 마차 몰기에서 귀한 것은 말의 몸이 수레에 편안하고 사람의 마음이 말과 어우러지는 것이니, 그래야 빨리 달려 멀리 갈 수 있습니다. 지금 임금께서는 뒤처지면 신을 따라잡으려 하고, 앞서면 신에게 따라잡힐까 두려워하십니다. 먼 길을 다투는 일은 앞서거나 뒤서거나 하는 것인데, 앞뒤를 가리는 마음이 온통 신에게 쏠려 있으니 어찌 말과 어우러지겠습니까? 이것이 임금께서 뒤지신 까

답입니다.” 백공승(白公勝)은 난을 꾀하느라 골몰하여, 조회를 마친 뒤 지팡이를 거꾸로 짚어 그 뾰족한 끝이 턱을 찢러 피가 땅에 흘러도 알지 못했다. 정나라 사람이 이를 듣고 말했다. “제 턱조차 잇는 사람이 무엇인들 못 잊겠는가.” 그래서 “멀리 나갈수록 아는 것이 적어진 다”고 했다. 이는 지혜가 먼 데로 두루 미치면 가까운 데를 놓침을 말한다. 그러므로 성인에게는 정해진 행동이 없다. 지혜를 아우르므로 “가지 않고도 안다”고 했고, 봄을 아우르므로 “보지 않고도 밝다”고 했 으며, 때에 따라 일을 일으키고 자산을 따라 공을 세워 만물의 힘을 부 려 그 윗자리에서 이로움을 얻으므로 “하지 않고도 이룬다”고 했다.

💡 오늘의 시선: 경쟁의 패배는 기량이 아니라 집중의 문제일 때가 많다. 결과에 대한 불안과 남과의 비교가 실력을 가린다. 멀리 있는 근심에 사로잡히면 정작 눈앞을 놓친다.

초 장왕(楚莊王)이 정사를 맡은 지 삼 년 동안 명령도 내리지 않고 정사도 돌보지 않았다. 우사마(右司馬)가 임금을 모시고서 수수께끼를 냈다. “남쪽 언덕에 새 한 마리가 앉아 삼 년 동안 날갯짓도 않고 날지 도 울지도 않으며 잠잠히 소리가 없으니, 이를 무엇이라 부르겠습니 까?” 임금이 말했다. “삼 년 날갯짓하지 않음은 날개를 기르려는 것이 요, 날지도 울지도 않음은 백성의 거동을 살피려는 것이다. 지금은 날 지 않아도 한번 날면 하늘을 찌를 것이고, 지금은 울지 않아도 한번 울 면 사람을 놀라게 할 것이다. 그대는 그만두라, 과인(不穀, 임금이 자 신을 낮추어 이르는 말)이 그 뜻을 알고 있다.”

💡 오늘의 시선: 잠재력을 기르는 시기에는 바깥의 조롱이나 기대보다 안의 준비에 집중해야 한다. 선불리 움직이기보다 역량이 무르익을 때까지 기다리는 침묵이 필요할 때가 있다.

반 년이 지나 장왕은 비로소 친히 정사를 보았다. 폐지한 것이 열, 새로 일으킨 것이 아홉이었고, 대신 다섯을 베고 처사(處士, 벼슬하지 않고 숨어 사는 선비) 여섯을 등용하니 나라가 크게 다스려졌다. 군대를 일으켜 제나라를 쳐서 서주(徐州)에서 깨뜨리고, 하옹(河雍)에서 진나라를 이겼으며, 송나라에서 제후를 모아 마침내 천하의 패자가 되었다. 장왕은 작은 일에 큰일을 그르치지 않았기에 큰 이름을 얻었고, 일찍 자신을 드러내지 않았기에 큰 공을 세웠다. 그래서 “큰 그릇은 늦게 이루어지고, 큰 소리는 들릴 듯 말 듯하다”고 했다.

💡 오늘의 시선: 즉각적인 인정에 매달리면 더 큰 성취를 놓친다. 진정한 리더십은 단기 평가보다 멀리 보고 내부를 다지며 결단할 때 드러난다.

초 장왕이 월나라를 치려 하자 두자(杜子)가 간했다. “왕께서 월나라를 치려는 까닭이 무엇입니까?” “월나라는 정치가 어지럽고 군대가 약하기 때문이요.” 두자가 말했다. “신은 그것이 염려스럽습니다. 지혜란 눈과 같아서 백 보 밖은 보면서도 제 눈썹은 보지 못합니다. 왕의 군대는 진나라와 제나라에 패해 수백 리 땅을 잃었으니 이는 군대가 약한 것이요, 장교(莊驪)가 나라 안에서 도적질을 해도 관리가 막지 못하니 이는 정치가 어지러운 것입니다. 왕의 약함과 어지러움이 월나라만 못하지 않은데도 월나라를 치려 하시니, 이것이 바로 지혜가 눈과 같다

는 것입니다.” 이에 왕은 정벌을 멈추었다. 그러므로 아는 일의 어려움은 남을 보는 데 있지 않고 자신을 보는 데 있다. 그래서 “자신을 보는 것을 밝음이라 한다”고 했다.

💡 오늘의 시선: 남의 허물은 잘 보여도 제 문제는 외면하기 쉽다. 밖의 적을 찾기 전에 안의 결함과 제 맹점을 직시하는 자각이 먼저다.

자하(子夏)가 증자(曾子)를 만나자 증자가 물었다. “어찌 그리 살이 올랐는가?” 자하가 답했다. “싸움에서 이겼기에 살이 올랐습니다.” “무슨 말인가?” 자하가 말했다. “제가 안에서 선왕의 의로움을 보면 그것이 영광스럽고, 밖에서 부귀의 즐거움을 보면 그 또한 영광스러워, 이 둘이 가슴속에서 다투어 승부가 나지 않으니 야위었습니다. 이제 선왕의 의로움이 이겼기에 살이 오른 것입니다.” 그러므로 뜻을 세우는 일의 어려움은 남을 이기는 데 있지 않고 자신을 이기는 데 있다. 그래서 “자신을 이기는 것을 강함이라 한다”고 했다.

💡 오늘의 시선: 참된 강함은 바깥의 경쟁자를 누르는 것이 아니라 안의 갈등과 유혹을 이기는 자기 통제에서 나온다. 가치가 충돌할 때 무엇을 택하느냐가 사람의 격을 가른다.

주(周)나라에 옥판(玉版)이 있었다. 주(紂)가 교격(膠鬲)을 보내 그 것을 구했으나 문왕은 주지 않았고, 비중(費仲)이 와서 구하자 내주었다. 이는 교격은 어질고 비중은 무도했기 때문이다. 주나라는 어진 자가 적국에서 뜻을 이루는 것을 꺼렸기에 비중에게 준 것이다. 문왕이 위수(渭水) 가에서 태공(太公)을 발탁한 것은 그를 귀히 여겨서요, 비

중에게 옥판을 내준 것은 그를 이롭게 한 셈이다. 그래서 “제 스승을 귀히 여기지 않고 제 밑천을 아끼지 않으면, 비록 안다 해도 크게 미혹된 것이니, 이것을 일러 요묘(要妙, 깊고 미묘한 이치)라 한다”고 했다.

💡 오늘의 시선: 핵심 인재는 극진히 대우하되, 때로는 상대방의 무도한 자에게 일부러 이로움을 안겨 그 진영을 안에서 무너뜨리기도 한다. 누구를 귀히 여기고 누구에게 무엇을 내줄지를 가리는 것이 깊은 책략이다.

세림상 說林上

처세·지혜를 담은 짧은 일화 모음(상). 우화로 읽는 인간 통찰.

탕왕이 결(桀)을 정벌한 뒤, 천하 사람들이 자신을 탐욕스럽다 여길까 두려워 천하를 무광(務光)에게 양보하려 했다. 그러나 무광이 그것을 받아들일까 또 두려워, 사람을 보내 무광에게 말하게 했다. "탕왕은 임금을 시해하고 그 악명을 그대에게 떠넘기려고, 천하를 그대에게 물려주려는 것입니다." 무광은 이 말을 듣고 스스로 강물에 몸을 던졌다.

💡 오늘의 시선: 남의 악의를 빌려 제 책임을 떠넘기는 계산은 언젠가 자신을 거눌 수 있는 양날의 칼이다.

진 무왕이 감무(甘茂)에게 거마와 의전을 맡는 관직(僕)을 맡을지, 정무(行事)를 맡을지 고르게 했다. 맹묘(孟卯)가 말했다. "공께서는 복(僕)이 되시는 편이 낫습니다. 공의 장기는 사신의 일(외교)입니다. 비록 복이 되시더라도 왕은 여전히 공에게 사신의 일을 맡기실 것입니다.

게다가 복의 인장을 차고서 정무까지 보게 되니, 이는 두 관직을 겸하는 셈입니다."

💡 오늘의 시선: 자신의 핵심 역량을 중심에 두면, 직함을 낮추고도 더 넓은 일을 맡게 된다. 명분보다 실질을 택하는 안목이다.

자어(子圉)가 공자를 송나라 태재에게 소개했다. 공자가 나간 뒤 자어가 들어가 그 손님이 어떠하더냐고 물었다. 태재가 말했다. "내가 공자를 만나고 나니, 그대를 보아도 벼룩이나 이처럼 하찮게만 보이오. 나는 이제 그를 임금께 소개하려 하오." 자어는 공자가 임금의 총애를 받을까 두려워 태재에게 말했다. "임금께서 공자를 만나신 뒤라면, 임금께서도 그대를 벼룩이나 이처럼 여기실 것입니다." 태재는 이 말을 듣고 더는 공자를 (임금께) 소개하지 않았다.

💡 오늘의 시선: 남의 가치를 제 위협으로만 보면, 그를 끌어들인 자신의 입지까지 함께 무너뜨린다. 질투는 가장 먼저 질투하는 사람을 꺾어낸다.

위 혜왕이 구리(臼里)에서 제후들과 맹약을 맺고 천자(天子, 주나라 왕)를 다시 세우려 했다. 팽희(彭喜)가 정나라 임금에게 말했다. "군께서는 이에 응하지 마십시오. 큰 나라는 천자가 있는 것을 싫어하고, 작은 나라는 그것을 이롭게 여깁니다. 군께서 큰 나라들과 함께 따르지 않으신다면, 위나라가 어찌 작은 나라들만으로 천자를 세울 수 있겠습니까?"

💡 오늘의 시선: 새로운 질서가 들어설 때, 각 세력의 손익부터 따져야 한다. 도덕적 명분의 이면에는 늘 실질적 이해관계가 협상의 변수로 깔려 있다.

진(晉)나라가 형(邢)나라를 치자 제 환공이 구원하러 했다. 포숙(鮑叔)이 말했다. "너무 이릅니다. 형이 망하지 않으면 진은 지치지 않고, 진이 지치지 않으면 제나라의 위상은 높아지지 않습니다. 또한 위태로움을 지탱해 준 공은, 망한 것을 되살려 준 덕의 큼만 못합니다. 군계서는 구원을 늦추어 진을 지치게 하시는 편이 낫습니다. 그래야 제나라에 실로 이롭습니다. 형이 망하기를 기다렸다가 다시 일으켜 세우면, 명분과 실리가 모두 아름답습니다." 환공은 이에 구원하지 않았다.

💡 오늘의 시선: 즉각적인 선의보다 세력 균형의 흐름을 읽는 판단이 더 큰 결과를 낼 때가 있다. 다만 그 냉정함이 신뢰를 갉아먹는 지점은 늘 함께 따라온다.

오자서(子胥)가 도망치다가 국경 관문지기에게 붙잡혔다. 오자서가 말했다. "윗사람이 나를 찾는 것은 내게 아름다운 진주가 있기 때문이다. 그런데 나는 이미 그것을 잃어버렸다. 나는 '네가 그것을 빼앗아 삼켰다'고 말하겠다." 관문지기는 이 말을 듣고 그를 풀어주었다.

💡 오늘의 시선: 상대의 두려움을 정확히 짚어 스스로 유리한 선택을 하게 만드는 것, 그것이 궁지를 벗어나는 길이다.

경봉(慶封)이 제나라에서 반란을 일으키고 월나라로 달아나려 했다. 그의 일족이 말했다. "진(晉)나라가 가까운데 어찌 진나라로 가지 않습니까?" 경봉이 말했다. "월나라는 멀어서 난을 피하기에 유리하다." 일족이 말했다. "그 마음을 바꾼다면 진나라에 살아도 괜찮고, 그 마음을 바꾸지 않는다면 비록 월나라처럼 멀리 간들 어찌 편안할 수 있겠습니까?"

💡 오늘의 시선: 거리나 환경을 바꾸어도 내면의 문제가 그대로면 어디로도 피할 수 없다. 장소를 옮기는 것은 원인을 옮기는 일이 아니다.

지백(智伯)이 위(魏)나라 선자(宣子)에게 땅을 요구했으나 선자는 주지 않았다. 임장(任章)이 물었다. "어째서 주지 않으십니까?" 선자가 말했다. "까닭 없이 땅을 요구하므로 주지 않는 것이요." 임장이 말했다. "까닭 없이 땅을 요구하면 이웃 나라들은 두려워합니다. 지백의 욕심이 그칠 줄 모르면 천하가 경계합니다. 군께서 땅을 주시면 지백은 교만해져 적을 가볍게 여기고, 이웃 나라는 두려워하여 서로 가까워집니다. 서로 가까워진 군대로 적을 앞보는 나라를 상대하면, 지백의 명운은 길지 않을 것입니다. 『주서(周書)』에 이르기를 '무너뜨리려 하면 반드시 우선 도와주고, 빼앗으려 하면 반드시 우선 주어라' 했습니다. 군께서는 땅을 주어 지백을 교만하게 만드는 편이 낫습니다. 또 어찌 천하의 여러 나라와 함께 지씨를 도모할 길을 버리고, 우리나라만 지씨의 표적으로 삼으려 하십니까?" 선자가 "옳다" 하고는 만 호의 고을을 주었다. 지백은 크게 기뻐하여 조나라에도 땅을 요구했으나 거절

당하자 진양(晉陽)을 포위했다. 한나라와 위나라가 밖에서 등을 돌리고 조나라가 안에서 호응하니, 지씨는 멸망했다.

💡 오늘의 시선: 적의 욕심을 키워 교만하게 만들고, 그 위협이 다른 세력을 저절로 연대시키게 한다. 무턱댄 거절은 도리어 적의 칼끝을 자신에게 모은다.

진 강공이 3년 동안 누대를 쌓았다. 초(荊)나라가 군사를 일으켜 제나라를 치려 했다. 임망(任妄)이 말했다. "굶주림도 적병을 부르고, 질병도 적병을 부르고, 노역도 적병을 부르고, 혼란도 적병을 부릅니다. 군께서 3년이나 누대를 쌓아 백성을 지치게 하셨습니다. 지금 초나라가 군사를 일으켜 제나라를 친다고 하나, 신은 제나라를 치는 것은 명분일 뿐 실제로는 우리 진(秦)나라를 습격하려는 것이 아닐까 두렵습니다. 대비하시는 편이 낫습니다." 동쪽 변경에 군사를 두자 초나라는 행군을 멈췄다.

💡 오늘의 시선: 안의 혼란과 백성의 피로가 쌓이면 밖의 침략을 불러들이기 쉽다. 가장 확실한 국방은 내부를 먼저 돌보는 데서 시작된다.

제나라가 송나라를 치자, 송나라는 장손자(臧孫子)를 보내 남쪽 초나라에 구원을 청하게 했다. 초나라 왕은 크게 기뻐하며 구원을 허락하고 매우 적극적으로 권했다. 장손자는 근심하며 돌아왔다. 수레를 몰던 자가 물었다. "구원을 얻었는데 어찌 근심하는 기색입니까?" 장손자가 말했다. "송나라는 작고 제나라는 크다. 작은 송나라를 구하려다 큰

제나라의 미움을 사는 것, 이것이 사람이 근심할 일이다. 그런데도 초나라 왕이 기뻐하는 것은 반드시 우리를 부추겨 끝까지 제나라에 맞서게 하려는 것이다. 우리가 버티다 지치고 제나라도 지치면, 그것이 초나라에 이롭기 때문이다." 장손자는 이에 돌아갔다. 제나라는 송나라의 다섯 성을 빼앗았으나 초나라의 구원은 끝내 오지 않았다.

💡 오늘의 시선: 지나치게 후한 호의에는 대개 그 나름의 셈이 깔려 있다. 상대의 반응이 지나치게 유리해 보일 때일수록 그 이면을 의심해야 한다.

위 문후가 조나라에 길을 빌려 중산(中山)을 치려 하자, 조 숙후는 이를 허락하지 않으려 했다. 조각(趙刻)이 말했다. "군께서 잘못 생각 하셨습니다. 위나라가 중산을 치고도 함락시키지 못하면 위나라는 반드시 지칩니다. 지치면 위나라는 가벼워지고, 위나라가 가벼워지면 조나라는 무거워집니다. 설령 위나라가 중산을 빼앗더라도 조나라를 넘어 그 땅을 차지할 수는 없습니다. 곧 전쟁은 위나라가 치르고 땅은 조나라가 얻는 셈입니다. 군께서는 반드시 허락하셔야 합니다. 허락하여 위나라가 크게 기뻐하면, 그들은 군께서 자신을 이롭게 여기는 줄 알고 도리어 행군을 멈출 것입니다. 군께서는 길을 빌려주되 마지못해 하는 듯 보이시는 편이 낫습니다."

💡 오늘의 시선: 상대의 욕망을 이용하면 그 의도를 꺾을 수 있다. 이득을 보는 줄 알게 하여 자만하게 만드는 것, 그것이 한 수 위의 처세다.

치이자피(鵲夷子皮)는 전성자(田成子)를 섬겼다. 전성자가 제나라를 떠나 연나라로 달아나자, 치이자피는 통행증(傳)을 짊어지고 따랐다. 망읍(望邑)에 이르러 자피가 말했다. "마른 못의 뱀 이야기를 듣지 못하셨습니다까? 못이 마르자 뱀들이 옮겨 가려 했습니다. 작은 뱀이 큰 뱀에게 말했습니다. '당신이 앞서고 내가 따라가면 사람들은 그저 지나가는 뱀으로 여겨 당신을 죽일 것입니다. 차라리 서로 입에 물고 나를 업고 가십시오. 그러면 사람들은 우리를 신령(神君)으로 여길 것입니다.' 그리하여 서로 물고 업은 채 큰길을 건너자, 사람들이 모두 피하며 '신령이다'라고 했습니다. 지금 당신은 (용모가) 훌륭하고 나는 추합니다. 당신을 내 상객으로 삼으면 사람들은 나를 천승(千乘, 전차 천 대 규모)의 임금쯤으로 여기고, 사자로 삼으면 만승(萬乘, 전차 만 대 규모)의 경(卿)쯤으로 여길 것입니다. 차라리 당신이 내 시종이 되어 주는 편이 낫습니다." 전성자는 이에 통행증을 짊어지고 그를 따랐다. 여관에 이르자 여관 주인은 자피를 매우 공손히 대접하며 술과 고기를 바쳤다.

💡 오늘의 시선: 관계의 위치 설정이 대접을 결정한다. 때로는 자신을 낮춰 두는 배치가 더 큰 권위를 만들어 낸다.

온(溫) 지방 사람이 주나라에 들어갔는데, 주나라는 외지 손님을 받지 않았다. 관리가 물었다. "손님이오?" 그가 답했다. "이곳 사람입니다." 거리 사람에게 물어도 그를 알지 못하자 관리가 그를 가두었다. 임금이 사람을 보내 물었다. "그대는 주나라 사람이 아닌데, 어찌 손님이 아니라 하는가?" 그가 답했다. "신은 어려서 『시경』을 외우며 배웠습니다. '온 하늘 아래 왕의 땅 아닌 곳이 없고, 온 땅 끝에 이르도록

왕의 신하 아닌 이가 없다.' 지금 임금께서 천자이시니 저는 천자의 신하입니다. 어찌 남의 신하이면서 동시에 그 손님일 수 있겠습니까? 그러므로 이곳 사람이라 한 것입니다." 임금이 그를 풀어주게 했다.

💡 오늘의 시선: 같은 처지도 어떤 틀에 넣느냐에 따라 달라진다. 자신의 신분을 다시 정의하여 제약을 넘어서는 것은 논리의 힘이다.

한 선왕이 규류(繆留)에게 말했다. "나는 공중(公仲)과 공숙(公叔)을 함께 쓰고 싶은데, 관찮겠는가?" 규류가 답했다. "안 됩니다. 진(晉)나라는 육경(六卿, 여섯 대부 가문)을 함께 써서 나라가 갈라졌고, 간공은 전성과 감지를 함께 써서 시해되었으며, 위나라는 서수와 장의를 함께 써서 서하 밖의 땅을 잃었습니다. 지금 왕께서 둘을 함께 쓰시면, 힘이 센 자는 제 당파를 키우고 힘이 약한 자는 바깥 세력을 끌어들이는 것입니다. 신하들 가운데 안으로 당파를 키워 임금을 우습게 여기는 자와, 밖으로 외세와 손잡아 나라 땅을 깎아먹게 하는 자가 생기면, 왕의 나라는 위태로워집니다."

💡 오늘의 시선: 권력의 균형을 무시하고 둘을 나란히 세우면 파벌 다툼만 키운다. 인재의 등용은 집중과 분산을 함께 다스리는 일이다.

소적매(紹續昧)가 취해 잠들었다가 갓옷(가죽옷)을 잃었다. 송나라 임금이 물었다. "취한 탓에 옷을 잃을 수 있단 말인가?" 그가 답했다. "걸왕은 취하여 천하를 잃었고, 『강고(康誥)』에 '술을 일삼지 말라'고 한 것이 바로 그 뜻입니다. 술을 일삼는다는 것은 술을 일상으로

삼는 것입니다. 술을 일상으로 삼으면 천자는 천하를 잃고 필부는 제 몸을 잃습니다."

💡 오늘의 시선: 작은 습관이 큰 파국으로 이어진다. 개인의 자제력은 곧 조직의 안전과 맞닿아 있다.

관중과 습붕이 환공을 따라 고죽국(孤竹國)을 정벌했다. 봄에 떠나 겨울에 돌아오다 길을 잃고 헤맸다. 관중이 말했다. "늙은 말의 지혜를 쓸 만하다." 이에 늙은 말을 풀어 그 뒤를 따르니 마침내 길을 찾았다. 산속을 지나는데 물이 없었다. 습붕이 말했다. "개미는 겨울에는 산의 양지에, 여름에는 산의 음지에 집을 짓습니다. 개미집 흙더미가 한 치 높이면 그 아래 한 길 깊이에 물이 있습니다." 이에 땅을 파니 마침내 물을 얻었다. 관중 같은 슬기와 습붕 같은 지혜로도, 모르는 일에 이르러서는 늙은 말과 개미를 스승 삼기를 꺼리지 않았다. 그런데 지금 사람들은 제 어리석음을 알면서도 성인의 지혜를 스승 삼을 줄 모르니, 어찌 잘못이 아니겠는가?

💡 오늘의 시선: 분야를 가리지 않고 경험과 자연의 이치에서 배우는 겸손이 위기를 푼다. 모름을 인정하는 데서 배움이 시작된다.

어떤 이가 초왕(荊王)에게 불사약을 바쳤는데, 알자(謁者, 손님을 안내하고 왕명을 전하는 관리)가 그것을 들고 들어갔다. 중사지사(中射之士, 궁중 호위 무사)가 물었다. "먹어도 됩니까?" 알자가 "됩니다" 하자, 그것을 빼앗아 먹었다. 왕이 크게 노하여 중사지사를 죽이려 했다. 중사지사가 사람을 보내 왕에게 말하게 했다. "신이 알자에게 물으니

'먹어도 된다'고 하여 먹은 것이니, 신에게는 죄가 없고 죄는 알자에게 있습니다. 게다가 객이 불사약을 바쳤는데 신이 먹었다고 왕께서 신을 죽이신다면, 그것은 죽는 약이며 객이 왕을 속인 것이 됩니다. 죄 없는 신하를 죽여 남이 왕을 속였음을 드러내느니, 신을 놓아주시는 편이 낫습니다." 왕은 이에 그를 죽이지 않았다.

💡 오늘의 시선: 궁지에서는 책임의 소재를 분명히 가르고 상대의 논리를 그대로 되돌린다. 자신을 죽이면 임금이 속았음을 자인하는 꼴이 되도록 판을 짰 것이다.

전사(田駟)가 추(鄒)나라 임금을 속였으므로, 추군은 그를 죽이려 했다. 전사가 두려워하여 혜자에게 알렸다. 혜자가 추군을 만나 말했다. "지금 어떤 사람이 임금을 뵈고 한쪽 눈을 깜박인다면 어찌하시겠습니까?" 추군이 말했다. "나는 반드시 그를 죽이겠소." 혜자가 말했다. "맹인은 두 눈을 늘 깜박입니다. 임금께서는 어찌 그를 죽이지 않으십니까?" 추군이 말했다. "깜박이지 않을 수 없기 때문이요." 혜자가 말했다. "전사는 동쪽으로 제후를 엽신여기고 남쪽으로 초왕을 속였습니다. 전사가 사람을 속이는 것은 (어쩔 수 없는) 맹인과 같으니, 임금께서 어찌 그를 원망하십니까?" 추군은 이에 그를 죽이지 않았다.

💡 오늘의 시선: 상대의 결정을 돌릴 때는 감정에 호소하기보다, 그가 세운 논리를 되받아 문제의 무게를 덜어 주는 편이 효과적이다.

노 목공이 여러 공자를 보내 더러는 진(晉)나라에서, 더러는 초(荆)나라에서 베풀하게 했다. 이서(犁鉏)가 말했다. "월나라에서 사람을 빌

려와 물에 빠진 아이를 구하려 한다면, 월나라 사람이 아무리 해엄을 잘 쳐도 아이는 반드시 살지 못할 것입니다. 불이 났는데 바다에서 물을 길어 오려 한다면, 바닷물이 아무리 많아도 불은 반드시 꺼지지 않습니다. 먼 물은 가까운 불을 끄지 못합니다. 지금 진과 초가 아무리 강해도 제나라가 가까우니, 노나라가 환난을 당하면 (진·초는) 구해 주지 못할 것입니다!"

💡 오늘의 시선: 급한 위기에는 멀리 있는 큰 자원보다 가까이서 곧장 쓸 수 있는 자원이 값지다. 자원의 가치는 크기가 아니라 닿는 거리에서 갈린다.

엄수(嚴遂)가 주군과 사이가 나빠 이를 근심했다. 풍저(馮沮)가 말했다. "엄수께서는 재상의 자리에 계시나 한괴(韓傀)가 임금의 총애를 받고 있습니다. 차라리 한괴에게 자객을 보내십시오. 그러면 임금은 반드시 엄씨(嚴氏)의 소행으로 여길 것입니다."

💡 오늘의 시선: 정면 충돌이 위험할 때는 상대 결의 핵심 인물을 건드려 의심과 균열을 일으킨다. 다만 그 화살이 누구에게 돌아올지는 늘 함께 셈해야 한다.

장견(張譴)이 한나라 재상이 되었다가 병들어 죽게 되었다. 공승무정(公乘無正)이 서른 금을 품고 문병을 갔다. 하루 뒤 임금이 장견에게 물었다. "그대가 죽으면 누구를 후임으로 삼으면 좋겠소?" 장견이 답했다. "무정은 법을 중히 여기고 윗사람을 두려워합니다. 비록 그러하나,

공자 식아(食我)가 백성의 마음을 얻은 것만은 못합니다." 장견이 죽자 임금은 공승무정을 재상으로 삼았다.

💡 오늘의 시선: 후임을 가릴 때는 능력만이 아니라 신뢰와 민심까지 헤아려야 한다. 장견은 식아의 민심을 인정하면서도 무정의 법치를 함께 내세워, 임금이 무정을 택하도록 판을 열어 주었다.

악양(樂羊)이 위나라 장수가 되어 중산을 치는데, 그의 아들이 중산에 있었다. 중산의 임금이 그 아들을 삶아 국으로 보내자, 악양은 장막 아래 앉아 그것을 마시고 한 잔을 비웠다. 문후가 도사찬(堵師贊)에게 말했다. "악양이 나를 위해 제 자식의 고기를 먹었다." 도사찬이 답했다. "제 자식까지 먹는데 누군들 못 먹겠습니까?" 악양이 중산을 평정하고 돌아오자, 문후는 그 공에 상을 내리면서도 그 마음을 의심했다. 한편 맹손이 사냥에서 새끼 사슴을 잡아 진서파(秦西巴)에게 가지고 돌아가게 했는데, 어미 사슴이 따라오며 울자 진서파는 차마 어찌지 못하고 새끼를 어미에게 돌려주었다. 맹손이 돌아와 새끼 사슴을 찾자 진서파가 답했다. "차마 어찌지 못하여 어미에게 돌려주었습니다." 맹손은 크게 노하여 그를 내쫓았다. 석 달 뒤 맹손은 그를 다시 불러 자기 아들의 스승으로 삼았다. 수레를 몰던 자가 물었다. "전에는 죄를 물어 내치시더니 지금은 아들의 스승으로 부르시니, 어찌 된 일입니까?" 맹손이 말했다. "새끼 사슴에게도 차마 모질지 못한 사람이니, 하물며 내 아들에게 모질겠는가?" 그러므로 "교묘한 속임수는 졸렬한 성실만 못하다"고 한다. 악양은 공이 있고도 의심받았고, 진서파는 죄가 있고도 더 큰 신임을 얻었다.

💡 오늘의 시선: 모진 성취는 깊은 신뢰를 깎아낸다. 인간적 연민은 당장은 손해처럼 보여도 끝내 더 단단한 믿음으로 돌아온다.

증종자(曾從子)는 검을 잘 감별하는 사람이었다. 위(衛)나라 임금인 오왕을 원망했다. 증종자가 말했다. "오왕은 검을 좋아합니다. 저는 검을 감별하는 사람입니다. 제가 오왕에게 검을 감별해 드리며 칼을 뽑아 보이는 척하다가, 그 틈에 임금을 위해 오왕을 찔러 드리겠습니다." 위나라 임금이 말했다. "네가 이 일을 하려는 것은 의리 때문이 아니라 이익 때문이다. 오나라는 강하고 부유하며 위나라는 약하고 가난하다. 네가 기어이 간다면, 나는 네가 오왕에게 포섭되어 그 칼을 도리어 나에게 쓸까 두렵다." 그리하여 그를 내쫓았다.

💡 오늘의 시선: 동기가 의가 아니라 사익에 매여 있다고 판단되면, 성공의 확률이 높더라도 신뢰를 얻기 어렵다. 사람을 쓸 때는 그 동기부터 가늠해야 한다.

주왕(紂)이 상아 젓가락을 만들자 기자(箕子)가 두려워했다. 그는 이렇게 생각했다. "상아 젓가락이면 반드시 흠 그릇에 국을 담지 않고 무소뿔과 옥으로 만든 잔을 쓸 것이다. 옥 잔과 상아 젓가락이면 반드시 콩과 콩잎 같은 거친 음식을 담지 않고 검은 소·코끼리·표범의 태아 같은 진미를 먹을 것이다. 그런 진미를 먹으면서 반드시 거친 베옷을 입거나 띠풀 지붕 아래 살지 않고, 아홉 겹 비단옷에 높은 누대와 넓은 집을 차지할 것이다. 이런 식으로 좇아 구하면 천하의 재물로도 부족해진다." 성인은 미세한 것을 보고 싹틀 것을 알며 단서를 보고 그 끝을

알기에, 상아 젓가락을 보고 두려워하여 천하의 재물이 부족해질 것을 안 것이다.

💡 오늘의 시선: 뛰어난 안목은 작은 신호 하나에서 거대한 결말을 읽어 낸다. 사치와 방종은 사소한 것에서 비롯되어 끝내 나라의 공간을 비운다.

주공 단이 은나라를 정복한 뒤 상개(商蓋)를 치려 했다. 신공갑(辛公甲)이 아뢰었다. "큰 나라는 치기 어렵고 작은 나라는 복종시키기 쉽습니다. 여러 작은 나라를 복종시켜 큰 나라를 위협하는 편이 낫습니다." 이에 구이(九夷)를 치자 상개가 항복했다.

💡 오늘의 시선: 큰 적을 정면으로 부수기보다 주변을 하나씩 거두며 세력을 좁혀 가는 점진적 포위가 종종 더 효과적이다.

주왕이 밤새 술자리를 벌이며 즐기다 날짜를 잊었다. 좌우에게 물어 도 모두 알지 못했다. 이에 사람을 보내 기자에게 물었다. 기자가 제자들에게 말했다. "천하의 주인이 되어 온 나라가 다 날짜를 잊었으니, 천하가 위태롭다. 온 나라가 다 모르는데 나만 안다면, 내가 위태로워진다." 그러고는 취하여 모른다고 둘러대며 답하지 않았다.

💡 오늘의 시선: 모두가 무감각해진 자리에서 홀로 진실을 아는 것은 위험을 부른다. 기자는 모르는 척함으로써 무너지는 권력 곁에서 살아남는 법을 보였다.

노나라의 한 사람은 짚신을 잘 삼고 그 아내는 흰 비단을 잘 짰는데, 월나라로 옮겨 가려 했다. 누군가 말했다. "그대는 반드시 곤궁해질 것이요." 노나라 사람이 물었다. "어째서요?" 그가 답했다. "짚신은 신으려는 것인데 월나라 사람은 맨발로 다니고, 흰 비단은 갓을 만드는 것인데 월나라 사람은 머리를 풀고 다니오. 그대의 장기를 가지고 그것이 쓰이지 않는 나라에 가서 곤궁해지지 않으려 한들 될 수 있겠소?"

💡 오늘의 시선: 아무리 뛰어난 역량도 그것을 필요로 하지 않는 곳에서는 쓸모를 잃는다. 강점보다 먼저 그것이 쓰일 자리인지를 따져야 한다.

진진(陳軫)이 위왕의 총애를 받았다. 혜자가 말했다. "반드시 임금의 측근들을 잘 대하십시오. 버드나무는 가로로 심어도 살고, 거꾸로 심어도 살며, 꺾어 심어도 또 삽니다. 그러나 열 사람이 심어도 한 사람이 뽑아 버리면 살아남는 버드나무가 없습니다. 그토록 잘 사는 나무인데도 열 사람이 한 사람을 당하지 못하는 까닭은 무엇이겠습니까? 심기는 어렵고 뽑기는 쉽기 때문입니다. 그대가 아무리 임금에게 잘 뿌리내려도, 그대를 뽑으려는 자가 많으면 반드시 위태로워집니다."

💡 오늘의 시선: 세우는 데는 여럿의 공이 들지만 무너뜨리는 데는 한 사람이면 족하다.윗사람의 신임만 믿고 주변의 적의를 방치하면 그 자리는 오래가지 못한다.

노나라의 계손이 막 임금을 시해했는데, 오기가 그곳에서 벼슬을 시작했다. 누군가 오기에게 말했다. "죽은 자는 갓 죽으면 피가 흐르고,

피가 멎으면 굳고, 굳으면 재가 되며, 재가 되면 흙이 됩니다. 흙이 되고 나면 어찌해 볼 도리가 없습니다. 지금 계손은 이제 막 피를 흘리는 단계이니, 그 결말은 아직 알 수 없습니다." 오기는 이에 그곳을 떠나 진나라로 갔다.

💡 오늘의 시선: 막 벌어진 사태는 아직 결말이 굳지 않은 법이다. 형세가 굳어지기 전에 발을 빼는 판단이 화를 면하게 한다.

습사미(隰斯彌)가 전성자를 만났을 때, 전성자가 함께 누대에 올라 사방을 둘러보았다. 세 면은 탁 트였으나 남쪽은 습사미 집의 나무가 가리고 있었다. 전성자는 아무 말도 하지 않았다. 습사미는 돌아와 사람을 시켜 그 나무를 베게 했다. 도끼로 몇 번 찍었을 때 습사미가 이를 멈추게 했다. 그 가신(相室)이 물었다. "어찌 이리 자주 마음을 바꾸십니까?" 습사미가 말했다. "옛말에 '못 속의 물고기까지 아는 자는 상서롭지 못하다'고 했다. 전자가 장차 큰일을 꾀하려는데, 내가 그 은밀한 속까지 알아챘음을 보이면 나는 반드시 위태로워진다. 나무를 베지 않는 것은 죄가 되지 않으나, 남이 말하지 않은 속내를 아는 것은 그 죄가 크다." 그래서 나무를 베지 않았다.

💡 오늘의 시선: 상대의 속을 꿰뚫어 보는 것보다 그것을 드러내지 않는 편이 더 안전할 때가 있다. 통찰은 때로 감추어야 할 위험이 된다.

양자(楊子)가 송나라 동쪽의 여관에 들렀다. 여관 주인에게 첩이 둘 있었는데, 못생긴 쪽이 귀하게, 예쁜 쪽이 천하게 대접받았다. 양자가

그 까닭을 물었다. 여관 주인이 답했다. "예쁜 이는 스스로 예쁘다고 여기니 나는 그 예쁨을 모르겠고, 못생긴 이는 스스로 못났다고 여기니 나는 그 못남을 모르겠습니다." 양자가 제자들에게 말했다. "어질게 행하면서 스스로 어질다는 마음을 버리면, 어디를 간들 사랑받지 않겠는가?"

💡 오늘의 시선: 잘난 척하는 마음을 내려놓을 때 비로소 그 잘남이 인정받는다. 자신을 내세우는 순간 그 가치는 빛을 잃는다.

위나라 사람이 딸을 시집보내며 가르쳤다. "반드시 따로 재물을 모아 두어라. 남의 아내가 되었다가 쫓겨나는 것은 흔한 일이고, 끝까지 잘 사는 것은 요행이다." 딸이 따로 재물을 모으자 시어머니는 사사로운 재물이 많다 하여 그를 내쫓았다. 딸이 친정으로 돌아올 때 가진 것은 시집갈 때의 두 배였다. 그 아버지는 딸을 잘못 가르친 것을 탓하지 않고 도리어 자기가 더 부유해졌다고 여겼다. 오늘날 벼슬자리에 있는 신하들도 모두 이런 부류다.

💡 오늘의 시선: 조직보다 제 잇속부터 챙기라 가르치면, 그 이익이 끝내 자신을 내쫓는다. 한비자는 사익을 좇는 관리를 바로 이 며느리에 빗댄다.

노단(魯丹)이 중산의 임금에게 세 번 진언했으나 받아들여지지 않았다. 이에 오십 금을 뿌려 측근들을 섬겼다. 다시 뵈기를 청하자, 말도 꺼내기 전에 임금이 그를 대접했다. 노단은 자리에서 일어나 숙소로 돌아가지 않고 곧장 중산을 떠났다. 수레를 몰던 자가 물었다. "다시 만

나 비로소 잘 대해 주는데 어찌 떠나십니까?" 노단이 말했다. "남의 말로 나를 좋아하게 된 자는 반드시 남의 말로 나에게 죄를 줄 것이다." 국경을 채 벗어나기도 전에 어떤 공자가 그를 혈뜬어 "노단은 조나라를 위해 중산을 정탐하러 왔다"고 했다. 임금은 이에 그를 잡아 죄를 주었다.

💡 오늘의 시선: 남의 말 한마디로 얻은 호의는 남의 말 한마디로 무너진다. 까닭 없는 환대는 까닭 없는 처벌의 예고일 수 있다.

전백정(田伯鼎)은 선비를 아껴 제 임금을 보전했고, 백공(白公)은 선비를 아끼고도 초나라를 어지럽혔다. 선비를 아끼는 마음은 같았으나 그 까닭과 목적은 달랐다. 공손우(公孫友)는 스스로 발을 잘라(刖) 백리해를 높였고, 수조(豎刁)는 스스로 거세하여 환공에게 아첨했다. 스스로 제 몸에 형벌을 가한 것은 같았으나, 그렇게 한 까닭은 달랐다. 혜자가 말했다. "미친 사람이 동쪽으로 달리고 그를 쫓는 사람도 동쪽으로 달린다. 동쪽으로 달리는 것은 같으나, 동쪽으로 달리는 까닭은 전혀 다르다. 그러므로 같은 일을 하는 사람이라도 잘 살피지 않을 수 없다."

💡 오늘의 시선: 같은 행동, 같은 결과라도 그 이면의 동기는 정반대일 수 있다. 표면의 결과만으로 판단하지 말고 그 까닭과 맥락까지 들여다봐야 한다.

세림하 說林下

처세·지혜 일화 모음(하).

백락(伯樂)이 두 제자에게 발로 차는 사나운 말(치마, 踞馬)을 가려 내는 법을 가르쳤다. 두 사람은 함께 간자(簡子)의 마구간으로 가서 말을 살폈다. 한 제자가 잘 차는 말 한 마리를 지목하자, 다른 제자가 뒤로 돌아가 그 말의 엉덩이를 세 번이나 쓰다듬었는데도 말이 차지 않았다. 그래서 그는 자기 판단이 틀렸다고 여겼다. 그러자 먼저 지목했던 제자가 말했다. "당신이 잘못 본 것이 아닙니다. 이 말은 어깨가 접질리고 무릎이 부어 있습니다. 잘 차는 말은 뒷다리를 들 때 앞다리에 몸을 싣는데, 무릎이 부으면 그 무게를 지탱하지 못하므로 뒷다리를 들지 못하는 것입니다. 당신은 잘 차는 말은 잘 가려내지만, 무릎이 부은 말은 헤아리지 못했습니다." 모든 일에는 반드시 그렇게 되는 까닭이 있으니, 무릎이 부어 힘을 받지 못한다는 이치까지 아는 것은 지혜로운 자만이 홀로 아는 바이다. 혜자(惠子)는 말했다. "원숭이를 우리에 가두면 돼지와 다를 바 없다." 그러므로 형세가 불리하면 누구도 제 능력을 마음껏 펼칠 수 없다.

💡 오늘의 시선: 보이는 증상(잘 차는 기질)만이 아니라 그 이면의 구조적 제약(부은 무릎)까지 읽어야 진짜 전문가다. 그리고 같은 능력도 처한 자리에 따라 발휘되거나 묻힌다. 사람을 탓하기 전에 그를 가둔 우리부터 보아야 한다.

위(衛)나라 장군 문자(文子)가 증자(曾子)를 찾아갔다. 증자는 일어 나지 않은 채 자리에서 그를 맞이하고는, 아랫목에 몸을 단정히 하고 앉아 있었다. 문자가 자기 수레꾼에게 말했다. "증자는 어리석은 사람이로구나! 나를 군자로 여겼다면 군자를 어찌 공경하지 않을 수 있으며, 나를 난폭한 자로 여겼다면 난폭한 자를 어찌 함부로 모욕할 수 있겠는가? 증자가 화를 면한 것은 그저 운이 좋았을 뿐이다."

💡 오늘의 시선: 예의는 상대가 어떤 사람인지 읽은 뒤에 갖추는 것이다. 상대를 잘못 읽은 무례는 운이 좋아야 화를 면한다.

도도(翩翩)라는 새가 있다. 머리가 무겁고 꼬리가 굽어, 강에서 물을 마시려 하면 반드시 고꾸라진다. 그래서 다른 새의 깃털을 물고서야 물을 마신다. 사람도 혼자서는 마실 물이 부족한 처지라면, 반드시 자신의 '깃털'을 찾아야 한다.

💡 오늘의 시선: 타고난 약점은 부정한다고 사라지지 않는다. 모자란 부분을 메워 줄 '깃털'을 찾는 것이 약점을 다루는 유일한 길이다.

잉어(鱸)는 뱀과 비슷하고, 누에(蠶)는 나무벌레(蠋)와 비슷하다. 사람이 뱀을 보면 놀라고 나무벌레를 보면 소름이 끼친다. 그러나 어부는

잉어를 손에 쥐고 부인은 누에를 줍는다. 이익이 있는 곳에서는 누구나 맹분(孟賁)·전저(專諸) 같은 용사가 된다.

💡 오늘의 시선: 사람을 움직이는 것은 겉모습의 호오가 아니라 이익이다. 꺼림칙한 일도 이익이 분명하면 기꺼이 한다.

백락이 자기가 미워하는 사람에게는 천리마 가려내는 법을 가르치고, 아끼는 사람에게는 둔한 말(노마) 가려내는 법을 가르쳤다. 천리마는 어쩌다 한 번 나타나니 그 이익이 더디고, 둔한 말은 날마다 팔리니 그 이익이 빠르다. 이것이 《주서(周書)》에서 말한 "아랫사람의 말을 윗사람이 그대로 쓰면 미혹에 빠진다"는 뜻이다.

💡 오늘의 시선: 당장의 이익이 큰 쪽으로 기술도 사람도 쏠린다. 진짜 가치 있는 것일수록 보상이 더뎌 외면받기 쉽다.

환혁(桓赫)이 말했다. "조각의 이치는 코는 크게, 눈은 작게 새기는 것이다. 코는 크게 새겼다 작게 고칠 수 있지만 작게 새기면 크게 할 수 없고, 눈은 작게 새겼다 크게 할 수 있지만 크게 새기면 작게 할 수 없다." 일을 처리하는 것도 이와 같다. 나중에 되돌릴 여지를 남겨 두면 실패할 일이 적어진다.

💡 오늘의 시선: 되돌릴 여지를 남겨 두고 시작하라. 완벽하게 못 박기보다, 고칠 수 있게 두는 편이 실패를 줄인다.

송후(崇侯)와 악래(惡來)는 주왕(紂)에게 죽임당하지 않는 법은 알았지만, 무왕(武王)이 자신들을 멸하리라는 것은 내다보지 못했다. 비간(比干)과 오자서(子胥)는 자기 임금이 반드시 망하리라는 것은 알았지만, 정작 자신들이 죽으리라는 것은 알지 못했다. 그래서 말한다. "송후와 악래는 사람의 마음은 알았으나 일의 흐름을 몰랐고, 비간과 오자서는 일의 흐름은 알았으나 사람의 마음을 몰랐다." 성인은 이 둘을 모두 갖추었다.

💡 오늘의 시선: 상대의 속마음을 읽는 일과 큰 흐름을 읽는 일은 다르다. 둘 중 하나만 밝아도 끝내 화를 부른다.

송나라의 태재(太宰)가 권세가 높아 정사를 독단했다. 계자(季子)가 송나라 임금을 뵈려 하자, 이를 들은 양자(梁子)가 말했다. "당신의 말은 반드시 태재와도 마주 앉아 거리낌 없이 할 수 있는 것이라야 합니다. 그렇지 않으면 화를 면하기 어려울 것입니다." 그래서 계자는 임금을 높이고 국정은 가벼이 여기는 쪽으로 말을 풀어 설득했다.

💡 오늘의 시선: 실권자가 따로 있는 곳에서는, 명목상의 위사람을 설득하려면 먼저 그 실권자의 심기를 거스르지 않아야 한다.

양주(楊朱)의 동생 양포(楊布)가 흰옷을 입고 나갔다. 비가 와서 흰옷을 벗고 검은 옷으로 갈아입고 돌아오자, 집의 개가 알아보지 못하고 짖었다. 양포가 노하여 개를 치려 하자, 양주가 말했다. "치지 마라. 너라도 마찬가지로. 네 개가 희게 나갔다가 검게 돌아온다면, 너인들 어찌 이상하게 여기지 않겠느냐?"

💡 오늘의 시선: 남의 반응을 탓하기 전에 내가 무엇을 바꾸었는지 돌아보라. 갈등은 흔히 서로의 변화를 알아채지 못한 데서 온다.

혜자가 말했다. "예(羿)가 깎지를 끼고 팔찌를 차고 활을 잡아 시위를 메기면, 월나라 사람들도 다투어 그 과녁을 들어 주려 한다. 그러나 어린아이가 활을 당기면, 자애로운 어머니조차 방으로 들어가 문을 닫는다." 그래서 말한다. "결과가 확실하면 월나라 사람도 예의 솜씨를 의심하지 않지만, 결과가 불확실하면 자애로운 어머니조차 제 어린 자식을 피한다."

💡 오늘의 시선: 능력보다 결과의 확실성이 신뢰를 만든다. 실력이 아무리 좋아도 결과가 불확실하면 가까운 사람조차 등을 돌린다.

제 환공(桓公)이 관중(管仲)에게 물었다. "부(富)에도 끝이 있는가?" 관중이 답했다. "물의 끝이란 물이 다하는 곳이고, 부의 끝이란 그 부가 이미 넉넉해지는 지점입니다. 사람이 넉넉함에서 스스로 멈추지 못하니, 그래서 제 부의 끝을 잃고 마는 것입니다."

💡 오늘의 시선: 끝을 모르는 욕심은 가진 것마저 잃게 한다. '이만하면 됐다'는 선이 곧 부를 지키는 경계다.

송나라의 부유한 상인 가운데 감지자(監止子)라는 이가 있었다. 그가 어떤 사람과 백 금짜리 박옥(璞玉, 다듬지 않은 옥)을 두고 사기를 다투다가, 일부러 떨어뜨려 옥을 깨뜨렸다. 그는 백 금을 물어 주고 깨

진 옥의 흠을 다듬어, 마침내 천 일(湓)의 이익을 얻었다. 어떤 일은 벌였다가 손해를 보는 듯해도 아예 벌이지 않느니보다 나은 경우가 있으니, 손실을 감수해야 할 때가 그렇다.

💡 오늘의 시선: 해 보고 손해 보는 것이 아예 안 하느니만 못한 것은 아니다. 감당할 수 있는 손실은 더 큰 이익을 위한 밑천이 된다.

어떤 사람이 수레 모는 솜씨로 초나라 왕을 만나려 하자, 여러 마부들이 그를 시기했다. 그래서 그가 말했다. "저는 수레로 사슴을 따라잡을 수 있습니다." 그가 왕을 만났다. 왕이 직접 수레를 몰았으나 사슴을 따라잡지 못했는데, 그가 몰자 따라잡았다. 왕이 그의 솜씨를 칭찬하자, 그는 비로소 여러 마부들이 자신을 시기했다고 아뢰었다.

💡 오늘의 시선: 시기와 험담은 말이 아니라 실력으로 잠재운다. 실력을 보인 뒤에 시기의 존재를 알려도 늦지 않다.

초나라가 공자(公子)에게 명하여 진(陳)나라를 치게 했다. 한 노인이 그를 배웅하며 말했다. "진(晉)나라가 강하니 신중해야 합니다." 공자가 말했다. "노인장께서 무엇을 걱정하십니까? 제가 어르신을 위해 진(晉)나라를 깨뜨리겠습니다." 노인이 말했다. "좋습니다. 그럼 나는 진(陳)나라 남문 밖에 움막을 짓고 기다리겠소." 공자가 까닭을 묻자 노인이 답했다. "나는 구踐(勾踐)을 비웃는 것이요. 남을 무너뜨리는 일이 그대 말처럼 그리 쉽다면, 그는 어찌 홀로 십 년이나 애써 고생했겠소?"

💡 오늘의 시선: 큰소리로 쉽게 장담하는 자일수록 일의 무게를 모른다. 십 년을 애쓴 사람을 비웃는 자는 그 십 년의 까닭을 끝내 모른다.

요(堯)임금이 천하를 허유(許由)에게 물려주려 하자, 허유는 도망쳐 어느 민가에 묵었다. 그 집에서는 허유의 가족 모자를 감추었다. 천하를 버린 사람인데 그 집이 가족 모자를 감추었으니, 이는 허유를 전혀 모르는 것이다.

💡 오늘의 시선: 권력을 버린 사람에게 그가 버린 것의 부스러기를 귀히 여겨 감추는 일은, 그를 조금도 이해하지 못한 것이다.

이 세 마리가 서로 다투는데, 다른 이 한 마리가 지나가며 물었다. "무엇을 두고 다투는가?" 세 마리가 답했다. "살진 자리를 두고 다투다." 그 이가 말했다. "너희는 납일(臘, 연말 제사)이 닥쳐 마른 띠풀로 불을 피워 돼지를 구울 일은 걱정하지 않느냐? 그런데 어찌 이런 것을 다투느냐?" 그리하여 세 마리는 함께 모여 어미 돼지의 피를 빨아 먹었다. 돼지가 야위자 사람들이 잡지 않았다.

💡 오늘의 시선: 눈앞의 살진 자리를 다투다 삶의 터전(돼지) 자체를 망치면 모두가 죽는다. 안에서 서로 뜯는 다툼은 공멸로 간다.

벌레 가운데 회(蠅)라는 것이 있어, 몸은 하나인데 입이 둘이라 먹이를 다투며 서로 물어뜯는다. 그러다 서로 죽이고 결국 제 몸마저 죽인

다. 신하들이 일을 다투다 나라를 잃는 것이 모두 이 회와 같은 부류이다.

💡 오늘의 시선: 한 몸인데도 서로 물어뜯으면 끝은 자멸이다. 나라 안의 권력 다툼이 꼭 이와 같다.

궁궐 벽에 흰 칠을 하고 그릇을 씻으면 깨끗해진다. 몸가짐도 이와 같아서, 씻거나 덧칠해야 할 자리가 없으면 허물이 적어진다.

💡 오늘의 시선: 겉을 닦는 것으로 그치지 말고, 닦아 낼 허물을 애초에 만들지 않는 것이 더 낫다.

공자 규(糾)가 반란을 일으키려 하자, 환공이 사신을 보내 그를 살피게 했다. 사신이 보고했다. "웃어도 즐거움이 없고, 보아도 초점이 없습니다. 반드시 난을 일으킬 것입니다." 이에 노나라 사람을 시켜 그를 죽이게 했다.

💡 오늘의 시선: 진심은 말보다 표정과 눈빛에서 샌다. 사람을 살필 때는 무엇을 말하느냐보다 어떻게 드러나느냐를 보라.

공손홍(公孫弘)은 머리를 깎고 월왕의 기병이 되었다. 공손희(公孫喜)가 사람을 보내 절교하며 말했다. "나는 너를 형제로 여기지 않겠다." 공손홍이 말했다. "나는 머리카락을 잘랐을 뿐이지만, 너는 남을 위해 군대를 부리다 목이 잘릴 것이다. 내가 너에게 무슨 말을 하겠는가?" 주남(周南)의 전투에서 공손희가 죽었다.

💡 오늘의 시선: 머리카락을 내준 자와 목을 내건 자의 끝은 다르다. 남의 명령에 목숨을 거는 일과 제 뜻으로 무엇을 감수하는 일은 같지 않다.

사나운 자와 이웃해 살던 이가 집을 팔아 그를 피하려 했다. 누군가 말했다. "저자는 악행이 곧 가득 찰 것이니, 잠시 기다려 보게." 그가 답했다. "나는 저자가 나를 마지막 제물 삼아 그 악행을 채울까 두렵소." 그러고는 떠나 버렸다. 그래서 이런 말이 있다. "위태로운 조짐이 보이거든 머뭇거리서는 안 된다."

💡 오늘의 시선: 위험한 자는 그 화가 터지기 전에 멀어져야 한다. '곧 망할 자'를 구경하다 그 마지막 제물이 될 수 있다.

공자가 제자들에게 물었다. "누가 자서(子西)의 명예욕을 다스릴 수 있겠느냐?" 자공(子貢)이 말했다. "제가 할 수 있습니다." 그리하여 자서를 이끌어 보고는 더 이상 의심하지 않았다. 공자가 말했다. "너그럽구나, 이익에 얽매이지 않으니! 깨끗하구나, 사람의 본성에 한결같은 이 있으니! 굽은 것은 굽은 대로, 곧은 것은 곧은 대로 드러나는구나." 또 말했다. "자서는 화를 면치 못하리라." 백공(白公)의 난에서 자서가 죽었다. 그래서 이런 말이 있다. "행실이 곧은 자도 욕심 앞에서는 굽는다."

💡 오늘의 시선: 행실이 곧아 보여도 욕망 앞에서 굽는 사람이 있다. 사람을 판단하려면 평온할 때가 아니라 유혹과 위기에서 어떻게 구는지를 보라.

진(晉)나라 중행문자(中行文子)가 망명길에 올라 어느 고을을 지났다. 수행원이 말했다. "이곳 색부(穢夫, 하급 관리)는 공의 옛 친구입니다. 어찌 여기서 쉬며 뒤따르는 수레를 기다리지 않으십니까?" 문자가 말했다. "내가 음악을 좋아하자 이 사람은 내게 거문고를 보냈고, 내가 패물을 좋아하자 옥고리를 보냈다. 이는 내 허물을 부추긴 자다. 그렇게 내게 잘 보이려 한 자이니, 나를 미끼로 남에게 잘 보이려 들까 두렵다." 그러고는 떠났다. 과연 그 색부는 문자의 뒤따르던 수레 두 대를 거두어 자기 임금에게 바쳤다.

💡 오늘의 시선: 까닭 없이 후한 선물은 약점을 잡거나 길들이려는 포석일 수 있다. 내게 잘 보이려 애쓰던 자는, 나를 미끼로 남에게 잘 보이려 든다.

주조(周趨)가 궁타(宮他)에게 말했다. "나를 위해 제왕에게 이렇게 전해 주시오. 제나라가 나를 위(魏)나라에서 밀어 준다면 위나라로 왕을 섬기게 하겠다고." 궁타가 말했다. "안 됩니다. 그것은 왕께 당신에게 위나라의 기반이 없음을 드러내는 꼴입니다. 제왕은 위나라가 없는 자를 밀어 주지 않을 것이며, 도리어 위나라를 가진 쪽의 원망을 살 것입니다. 차라리 이렇게 말하십시오. '왕께서 바라시는 바를, 제가 위나라로 하여금 따르게 하겠습니다.' 그러면 제왕은 당신이 위나라를 쥐고

있다 여겨 반드시 당신에게 기댈 것입니다. 이로써 당신은 제나라를 얻고, 나아가 제나라와 위나라를 모두 얻게 됩니다."

💡 오늘의 시선: 협상에서 자기 약점을 먼저 드러내면 진다. 상대가 원하는 것을 쥔 듯 보일 때 비로소 입지가 생긴다.

백규(白圭)가 송나라 대운(大尹)에게 말했다. "임금이 정사를 스스로 챙기게 되면 공께서는 할 일이 없어집니다. 지금 임금은 나이가 어리고 명성을 탐하니, 차라리 초나라로 하여금 임금의 효성을 기리게 하십시오. 그러면 임금은 공의 자리를 빼앗지 않고 오히려 크게 존중할 것이니, 공께서 송나라의 실권을 오래 쥌 수 있습니다."

💡 오늘의 시선: 윗사람의 욕구(명성, 효성)를 채워 주는 방식으로 제 자리를 지키는 처세다. 다만 이는 신뢰가 아니라 거래 위에 선 자리임을 잊지 말아야 한다.

관중(管仲)과 포숙(鮑叔)이 서로 말했다. "임금이 너무 어지러우니 반드시 나라를 잃을 것이다. 제나라 공자들 가운데 보좌할 만한 이는 공자 규(糾) 아니면 소백(小白)뿐이다. 우리가 각자 한 사람씩 섬기되, 먼저 뜻을 이룬 쪽이 다른 쪽을 거두어 주기로 하세." 그리하여 관중은 공자 규를, 포숙은 소백을 따랐다. 과연 나라 사람들이 임금을 시해했고, 소백이 먼저 들어가 임금이 되었다. 노나라가 관중을 잡아 넘기자, 포숙이 그를 추천해 재상으로 삼게 했다.

💡 오늘의 시선: 누구에게 줄을 설지는 충성이 아니라 생존의 판단이다. 이길 사람을 먼저 알아보고, 갈라서더라도 서로 거두기로 한 약속이 둘 다 살렸다.

그래서 속담에 이르기를 "무당이 아무리 빌기를 잘해도 제 몸의 액은 풀지 못하고, 진(秦)나라 명이가 아무리 잘 고쳐도 제 병은 켜지 못한다"고 했다. 관중처럼 뺀어난 이도 포숙의 도움을 기다려야 했으니, 이는 속담에서 말하는 "종이 제 가죽옷을 팔면 팔리지 않고, 선비가 제 말숨씨를 스스로 자랑하면 믿어 주지 않는다"는 것과 같다.

💡 오늘의 시선: 제 능력은 스스로 증명하기 어렵다. 자기 자랑보다 믿을 만한 제삼자의 보증이 훨씬 설득력 있다.

초나라 왕이 오나라를 칠 때, 오나라가 저위(沮衛)와 궤융(蹇融)을 보내 초나라 군대를 위로했다. 초나라 장군이 말했다. "저들을 묶어 죽여서 그 피를 북에 발라 제사 지내라(흔고, 饔鼓)." 그러고는 물었다. "너희는 오면서 점을 쳤느냐?" "쳤습니다." "길하다 나왔느냐?" "길하다 나왔습니다." 초나라 장군이 말했다. "이제 내가 너희 피를 북에 바치려 하는데, 그게 무슨 길조란 말이나?"

💡 오늘의 시선: 위기일수록 상대의 셈을 읽어야 산다. 사신은 제 죽음이 도리어 적을 이롭게 한다는 논리로 활로를 열어 한다.

사신이 답했다. "바로 그렇기에 길조입니다. 오나라가 저를 보낸 것은 본디 장군께서 노하시시지를 살피려는 것이었습니다. 장군이 노하시면 오나라는 해자를 깊이 파고 보루를 높여 대비할 것이고, 노하지 않으시면 방비를 게을리할 것입니다. 지금 장군이 저를 죽이면 오나라는 반드시 경계하여 굳게 지킬 것입니다. 게다가 나라의 점이란 신하 한 사람을 위해 치는 것이 아닙니다. 한 신하를 죽여 한 나라를 보전한다면 어찌 길하지 않겠습니까? 또 죽은 자에게 앞이 없다면 제 피를 북에 발라도 소용이 없고, 죽은 자에게 앞이 있다면 저는 전쟁이 벌어질 때 그 북이 울리지 않게 하겠습니다." 초나라 사람들은 결국 그를 죽이지 않았다.

 **오늘의 시선:** 가장 강한 방패는 감정에 호소하는 것이 아니라 상대의 이해득실에 들어맞는 논리다.

지백(知伯)이 구유(仇由)를 치려 했으나 길이 험해 군대가 지나갈 수 없었다. 그래서 큰 종을 주조하여 구유의 임금에게 보냈다. 구유의 임금이 크게 기뻐하여 길을 닦아 종을 들이려 했다. 적장만지(赤章曼枝)가 말했다. "안 됩니다. 이는 작은 나라가 큰 나라를 섬길 때 하는 일인데, 지금은 큰 나라가 종을 보내왔으니 반드시 군대가 그 뒤를 따를 것입니다. 들여서는 안 됩니다." 구유의 임금은 듣지 않고 종을 들였다. 적장만지는 수레의 굴대를 잘라 내고 급히 달아나 제나라에 이르렀고, 일곱 달 만에 구유는 망했다.

💡 오늘의 시선: 거저 주어지는 큰 선물 뒤에는 대가가 따른다. 욕심을 건드려 스스로 문을 열게 하는 것이 오래된 계약의 핵심이다.

월나라가 오나라를 이긴 뒤, 다시 초나라에 병력을 청해 진(晉)나라를 치려 했다. 좌사(左史, 사관) 의상(倚相)이 초나라 왕에게 말했다. "월나라는 오나라를 깨뜨리느라 호걸이 죽고 정예가 바닥났으며 갑병도 상했습니다. 그런데 또 병력을 청해 진나라를 치려는 것은, 우리에게 자기들이 약해지지 않았음을 과시하려는 것입니다. 차라리 우리가 군대를 일으켜 월나라와 함께 오나라를 나누어 갖는 편이 낫습니다." 초나라 왕이 "좋다" 하고 군대를 일으켜 월나라를 따랐다. 월왕이 노하여 치려 하자, 대부 종(種)이 말했다. "안 됩니다. 우리 호걸은 다 죽고 갑병도 상했으니, 싸우면 반드시 이기지 못합니다. 차라리 뇌물을 주는 편이 낫습니다." 그리하여 노산(露山) 북쪽 오백 리 땅을 떼어 초나라에 바쳤다.

💡 오늘의 시선: 제 약점을 정확히 알면 무리한 싸움을 피한다. 때로는 땅을 떼어 주는 양보가 나라를 지키는 최선이다.

초나라가 진(陳)나라를 치자 오나라가 구원하러 왔는데, 두 군대의 거리가 삼십 리였다. 열흘 동안 비가 내리더니 밤이 되자 별이 보였다. 좌사 의상이 자기(子期)에게 말했다. "열흘이나 비가 내렸으니 오나라는 갑옷을 손질하고 병력을 모았을 것입니다. 오나라 군대가 반드시 율터이니 대비하는 것이 낫습니다." 그리하여 진을 쳤다. 진이 채 갖춰지기 전에 오나라 군대가 이르렀으나, 초나라의 진을 보고는 물러갔다.

좌사가 말했다. "오나라 군대가 육십 리를 오갔으니, 장수들은 반드시 쉬고 병졸들은 반드시 먹을 것입니다. 우리가 삼십 리를 달려가 치면 반드시 깨뜨릴 수 있습니다." 그 말을 따라 마침내 오나라 군대를 격파했다.

💡 오늘의 시선: 전쟁은 무력만이 아니라 날씨와 적의 피로, 지형까지 읽는 정보전이다. 상대가 쉬고 먹으려는 바로 그 틈을 치는 자가 이긴다.

한(韓)나라와 조(趙)나라가 서로 다투었다. 한나라가 위(魏)나라에 병력을 청하며 말했다. "군대를 빌려 조나라를 치고자 합니다." 위 문후(文侯)가 말했다. "과인은 조나라와 형제 사이라 따를 수 없소." 조나라도 한나라를 치려고 위나라에 병력을 청하자, 문후가 말했다. "과인은 한나라와도 형제 사이라 감히 따를 수 없소." 두 나라는 군대를 얻지 못하자 노하여 돌아갔다. 그러나 뒤에 문후가 자기들을 화해시키려 한 뜻을 알고는, 모두 위나라에 조회하러 왔다.

💡 오늘의 시선: 어느 편도 들지 않는 원칙은 당장은 양쪽의 불만을 사지만, 끝내는 양쪽의 신뢰를 얻는다.

제나라가 노나라를 쳐서 참정(讒鼎, 노나라의 이름난 솥)을 내놓으라 했다. 노나라가 가짜를 보내자, 제나라 사람이 "가짜다"라고 했고 노나라 사람은 "진짜다"라고 했다. 제나라가 말했다. "악정자춘(樂正子春)을 보내 증언하게 하면 그대 말을 믿겠다." 노나라 임금이 악정자춘에게 청하자, 악정자춘이 말했다. "어찌하여 진짜를 보내지 않으셨

습니까?" 임금이 "그것을 아끼기 때문이요"라고 하자, 그가 답했다.
"저 또한 저의 신의를 아깁니다."

💡 오늘의 시선: 가짜로 위기를 넘기려는 자리에서, 악정자춘은 솔보
다 제 신의를 아꼈다. 작은 속임수로 얻는 이익은 더 큰 신뢰를 깎아
먹는다.

한구(韓咎)가 임금으로 세워지는 일이 아직 정해지지 않았다. 그의
동생이 주(周)나라에 있었는데, 주나라는 그를 우대하고 싶었으나 한
구가 즉위하지 못할까 두려워했다. 기무회(綦毋恢)가 말했다. "차라리
수레 백 대로 그를 호송해 보내는 것이 좋습니다. 한구가 즉위하면 호
위해 보냈다고 하면 되고, 즉위하지 못하면 역적을 압송해 왔다고 하면
되니, 어느 쪽이든 비난받지 않습니다."

💡 오늘의 시선: 결과가 불확실할 때는 어느 쪽으로 기울든 댈 수 있
는 명분을 미리 갖춰 두는 것이 노련한 베틀이다.

정곽군(靖郭君)이 자기 봉지인 설(薛) 땅에 성을 쌓으려 하자 손님
들이 다투어 만류했다. 정곽군이 안내인(謁者)에게 "손님을 들이지 말
라"고 했다. 그런데 한 제나라 사람이 뵈기를 청하며 말했다. "세 마디
만 하겠습니까. 세 마디를 넘으면 저를 삶아 죽이십시오." 정곽군이 그
를 들였다. 손님이 종종걸음으로 들어와 "바다 큰 물고기"라고만 하고
는 곧 돌아서 나갔다. 정곽군이 "그 뜻을 듣고 싶다"고 하자, 손님은
"죽음을 가지고 농할 수는 없습니다"라고 했다. 정곽군이 "부디 말해
달라"고 청하니 손님이 답했다. "큰 물고기를 아십니까? 그물로도 잡지

못하고 낚시로도 걸지 못합니다. 그러나 한번 물을 벗어나면 땅강아지와 개미가 마음껏 뜯어 먹습니다. 지금 제나라는 바로 임금의 바다입니다. 임금께서 제나라를 오래 지니신다면 설 땅이 무슨 소용이며, 제나라를 잃으신다면 설 땅의 성을 하늘까지 쌓은들 아무 소용이 없습니다." 정곽군이 "웁다" 하고는 성 쌓기를 그만두었다.

 오늘의 시선: 겉가지(설 땅)에 매달리다 근본(제나라)을 잊지 말라. 감정에 호소하기보다 상대의 핵심 이해를 비유로 일깨우는 것이 가장 센 설득이다.

초나라 왕의 동생이 진(秦)나라에 잡혀 있었는데 진나라가 풀어 주지 않았다. 중사지사(中射之士, 궁중 호위 무관)가 말했다. "저에게 백금을 주시면 그를 빼내 오겠습니다." 그는 백금을 싣고 진(晉)나라로 가서 숙향(叔向)을 만나 말했다. "초나라 왕의 동생이 진(秦)나라에 있는데 풀어 주지 않습니다. 이 백금을 그대께 맡기겠습니다." 숙향이 금을 받고 진 평공(平公)에게 아뢰었다. "이제 호구(壺丘)에 성을 쌓을 수 있습니다." 평공이 "어째서냐"고 묻자 답했다. "초나라 왕의 동생이 진(秦)나라에 있는데도 풀어 주지 않는 것은 진나라가 초나라를 미워한다는 뜻입니다. 그러니 진나라는 우리가 호구에 성 쌓는 것을 감히 막지 못할 것입니다. 만약 막는다면 우리는 '초나라 왕의 동생을 풀어 주면 성을 쌓지 않겠다'고 하면 됩니다. 진나라가 그를 풀어 주면 우리는 초나라의 호의를 얻고, 풀어 주지 않으면 진나라와 초나라의 적대가 굳어져 진나라는 더욱 우리 성 쌓기를 막지 못합니다." 평공이 "웁다" 하고 호구에 성을 쌓았다. 그러고는 진나라 임금에게 "초나라 왕의 동생을 풀어 주면 성을 쌓지 않겠다"고 알렸다. 진나라가 이에 그를 풀어

주었고, 초나라 왕은 크게 기뻐하며 정련한 금 백 일(鎰)을 진(晉)나라에 보냈다.

💡 오늘의 시선: 두 나라 사이의 적대를 지렛대 삼아 제 목적을 이루는 '제삼의 논리'다. 협상은 힘이 아니라 구도를 짜는 일이다.

오나라 합려(閼廬)가 초나라 도읍 영(郢)을 쳐서 세 번 싸워 세 번 이겼다. 그가 오자서(子胥)에게 물었다. "이제 물러나도 되겠는가?" 오자서가 답했다. "사람을 물에 빠뜨려 죽이려 할 때, 한 번 숨 쉴 틈을 주고 멈추면 끝내 죽이지 못합니다. 그에게 쉴 틈을 주기 때문입니다. 차라리 그 기세를 몰아 완전히 가라앉혀야 합니다."

💡 오늘의 시선: 이긴 순간이 가장 위험하다. 상대에게 숨 돌릴 틈을 주지 않고 끝을 보는 것이 승리를 완성한다.

정나라의 어떤 사람에게 아들이 있었는데, 벼슬길에 나가면서 집안에 말했다. "무너진 담장을 반드시 다시 쌓으십시오. 그러지 않으면 남이 넘어 들어와 훔쳐 갈 것입니다." 이웃 사람도 같은 말을 했다. 그런데 제때 쌓지 않아 과연 도둑이 들었다. 집안에서는 아들을 두고 슬기롭다 하고, 같은 말을 일러 준 이웃은 도둑으로 의심했다.

💡 오늘의 시선: 똑같은 충고도 내 편(아들)이 하면 슬기로 보이고 남(이웃)이 하면 의심받는다. 관계가 판단을 비틀면 옳은 말도 버려진다.