

한비자 6권 · 제왕의 거울

韓非子 — 저설(儲說) 일화집 · 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

「내저설상 칠술(內儲說上七術)」 — 일곱 가지 통치술

「내저설하 육미(內儲說下六微)」 — 여섯 가지 기미

「외저설 좌상(外儲說左上)」 — 말은 쓸모로 따져라

「외저설 좌하(外儲說左下)」 — 상벌과 사람 부리기

「외저설 우상(外儲說右上)」 — 신하를 다스리는 세 가지 길

「외저설 우하(外儲說右下)」 — 상벌의 칼자루를 나누지 말라

내저설상 칠술 內儲說上七術

군주가 신하를 다스리는 일곱 술수를, 풍부한 일화(說)로 모아 설명한 편.

군주가 쓰는 통치술은 일곱 가지이고, 살펴야 할 미묘한 기미는 여섯 가지다. 일곱 가지 술책이란, 첫째 여러 단서를 견주어 살피는 것, 둘째 벌을 반드시 내려 위엄을 분명히 하는 것, 셋째 상을 미덥게 주어 신하의 능력을 다하게 하는 것, 넷째 신하의 말을 하나씩 들어 책임을 묻는 것, 다섯째 의심스러운 명령과 거짓 부림으로 시험하는 것, 여섯째 이미 아는 것을 감추고 묻는 것, 일곱째 말을 뒤집고 일을 거꾸로 하여 진심을 살피는 것이다. 이것이 군주가 쓰는 일곱 가지 술책이다.

💡 오늘의 시선: 리더는 한쪽 정보에 기대지 않고 여러 각도로 검증하며, 명확한 기준과 일관된 태도로 조직을 끌어가야 한다.

관찰과 청취를 서로 맞대어 보지 않으면 참된 사정을 듣지 못하고, 보고가 한 통로에만 의존하면 신하가 군주의 눈과 귀를 막는다. 이 이치는 난쟁이 광대(侏儒, 궁중 어릿광대)가 부뚜막 꿈을 꾸는 일과, 애공

이 "여럿과 의논하지 않으면 미혹된다"고 한 말에서 드러난다. 또 제나라 사람이 하백(河伯, 황하의 신)을 보게 한 일과, 혜자가 "그 반을 잃었다"고 한 논변에서도 보인다. 그 폐해는 수우(豎牛)가 숙손을 굶겨 죽인 일과 강을(江乙)이 초나라 풍속을 빌미로 떠본 일에서 나타난다. 사공(嗣公)은 다스리려 했으나 그 방법을 몰라 신하에게 적수를 두게 했다. 그래서 현명한 군주는 쌓아 둔 철로 화살을 막는 이치를 미루어 헤아리고, 시장에 호랑이가 났다는 한 가지 폐단을 꿰뚫어 본다.

💡 오늘의 시선: 판단은 한쪽으로 기운 정보원이 아니라, 쌓인 자료와 교차 검증 위에 설 때 정확하다.

사람을 지나치게 베풀면 법이 서지 않고, 위엄이 모자라면 아랫사람이 윗사람을 침범한다. 형벌이 반드시 집행되지 않으면 금령은 지켜지지 않는다. 이 이치는 동알우가 석읍을 다스린 일과 자산이 유길을 가르친 일에서 드러난다. 공자가 서리에 관한 기록을 풀이한 것, 은나라 법이 재를 버린 자를 벌한 것, 악지가 행렬을 잃은 것, 공손앙이 가벼운 죄를 무겁게 다스린 것도 같은 이치다. 여수(麗水)의 금을 지키지 못하고 적택의 불을 끄지 못한 것은 이런 방임의 결과였다. 성환은 지나친 인자함으로 제나라를 약하게 했고, 복피는 자애와 후함으로 위왕을 망하게 했다. 관중은 이를 알았기에 죽은 자의 시신마저 욕보였고, 사공은 이를 알았기에 도형수(胥靡, 노역형 죄수)를 값을 치르고 사들였다.

💡 오늘의 시선: 규율은 공정하고 엄정하게 집행될 때 비로소 권위를 갖는다. 지나친 관용은 시스템 자체를 허문다.

상과 칭찬이 가볍고 미덥지 못하면 아랫사람이 쓰이려 하지 않고, 상과 칭찬이 두텁고 미더우면 아랫사람은 죽음을 가볍게 여긴다. 이 이치는 문자가 "사슴과 같다"고 한 말에서 드러난다. 월왕이 궁실을 태운 일, 오기가 수레 끝채를 세운 일, 이회가 활쏘기로 소송을 가린 일, 송나라 승문의 사람이 몸을 상해 죽은 일도 같은 맥락이다. 구천은 이를 알았기에 성난 개구리에게 경례했고, 소후는 이를 알았기에 낡은 바지를 함부로 주지 않고 간직했다. 두터운 상은 사람을 맹분(孟賁)이나 전제(專諸, 이름난 용사)처럼 만들고, 부인이 누예를 줌과 어부가 장어를 쥐는 것은 모두 이익이 있는 곳으로 사람이 움직인다는 증거다.

💡 오늘의 시선: 명확하고 강력한 보상은 개인의 동기를 조직의 목표와 일치시키는 가장 효과적인 수단이다.

말을 하나씩 들으면 어리석은 자와 지혜로운 자가 뒤섞이지 않고, 책임을 또렷이 물으면 신하들이 서로 끼어들지 못한다. 이 이치는 "정나라 되찾기(索鄭)"와 "우 불기(吹竽,竽는 생황 비슷한 관악기)"의 이야기에서 드러난다. 그 폐해는 신자가 조소(趙紹)와 한담(韓詹)을 시험 도구로 삼은 일에서 나타난다. 공자 사는 하동을 할양하자고 논했고, 응후는 상당을 놓아 버리는 계책을 냈다.

💡 오늘의 시선: 평가 기준이 흔들리지 않고 일관될 때, 조직 안의 결탁과 이해관계의 개입을 끊을 수 있다.

자주 만나고 오래 기다리되 일을 맡기지 않으면 간사한 자들이 흠어지고, 다른 사람을 시켜 묻게 하면 사사로움을 팔지 못한다. 이 이치는

방경이 공대부를 돌려보낸 일, 대환이 수레를 살피게 한 일, 주나라 임금
금이 잃은 비녀를 찾은 일, 상나라 태재가 소똥을 따진 일에서 나타난
다.

💡 오늘의 시선: 직접·간접의 점검과 예고 없는 확인은 정보의 왜곡
과 비리를 막는 기본 장치다.

이미 아는 것을 감추고 물으면 모르던 자도 알게 되고, 한 가지를 깊이
이 꺾으면 숨은 일들이 모두 드러난다. 이 이치는 소후가 손톱 하나
를 쥐고 있던 일에서 드러난다. 그래서 남문 밖 한 가지를 콧 집으니 세
고을의 실태가 드러났다. 주나라 임금이 굶은 지팡이를 찾자 신하들이
두려워했고, 복피가 서자를 시킨 일, 서문표가 굴대빋장(轄, 수레바퀴
가 빠지지 않게 굴대 끝에 끼우는 비녀장)을 잃은 척한 일도 같은 이치
다.

💡 오늘의 시선: 리더가 이미 파악한 사실을 바탕으로 물을 때, 아랫
사람의 숨은 의도와 진실이 자연히 드러난다.

말을 뒤집고 일을 거꾸로 하여 의심스러운 바를 시험하면 간사한 실
정이 잡힌다. 이 이치는 양산이 교수(樛堅)를 거짓 비방한 일, 요치가
진나라 사신 행세를 한 일, 제나라 사람이 난을 꾀한 일, 자지가 흰 말
을 들먹인 일, 자산이 소송하는 자들을 떼어 놓은 일, 사공이 관문 시장
을 몰래 지나본 일에서 나타난다.

💡 오늘의 시선: 의도적인 역(逆)테스트는 조직에 잠복한 반심이나 비리를 미리 드러내는 효과적인 방법이다.

일. 위 영공 때 미자하가 총애를 받아 위나라를 한 손에 쥐었다. 한 난쟁이 광대가 영공을 뵈고 말했다. "신의 꿈이 들어맞았습니다." 영공이 물었다. "무슨 꿈인가?" 광대가 답했다. "부뚜막을 꿈에 보았는데, 이는 임금을 뵈게 될 징조였습니다." 영공이 노하여 말했다. "임금을 뵈는 자는 해를 꿈꾼다고 들었다. 어찌 나를 뵈는 자가 부뚜막을 꿈꾸는가?" 광대가 답했다. "해는 온 천하를 비추니 한 사물이 그것을 가릴 수 없습니다. 임금은 온 나라 사람을 비추니 한 사람이 그분을 가릴 수 없습니다. 그래서 임금을 뵈는 자는 해를 꿈꿉니다. 그러나 부뚜막은 한 사람이 그 앞에서 불을 쪄면 뒷사람은 아무것도 볼 수 없습니다. 지금 혹 임금 앞을 홀로 가로막고 불을 쪄는 자가 있지 않습니까? 그렇다면 신이 부뚜막을 꿈꾼 것도 이상하지 않습니다."

💡 오늘의 시선: 권력을 독점당한 자리는 정보가 차단되는 자리다. 직언이 막힐 때, 신하는 예둘러서라도 진실을 전한다.

노 애공이 공자에게 물었다. "속담에 '여럿과 의논하지 않으면 미혹된다'고 했소. 그런데 내가 일을 벌일 때 신하들과 함께 헤아리는데도 나라가 더 어지러워지니, 까닭이 무엇이오?" 공자가 답했다. "현명한 왕이 신하에게 물으면, 한 사람은 옳다 하고 한 사람은 그르다 합니다."

💡 오늘의 시선: 머릿수를 채운 협의가 곧 좋은 결정은 아니다. 의견이 갈리는 지점이 있어야 비교와 판단이 선다.

"이렇게 되면 현명한 군주가 위에 있고 신하들은 아래에서 솔직하게 논합니다. 그러나 지금 신하들은 하나같이 계손가(季孫, 노나라의 실권을 쥔 대부 가문)에 입을 맞추고 있으니, 온 노나라가 한 덩어리로 굳어 버린 것입니다. 임금께서 나라 안 누구에게 물어도 혼란을 면하기 어렵습니다."

💡 오늘의 시선: 동조 압력이 지배하는 조직에서는 '의견을 묻는 일' 자체가 무의미해진다. 표면적 합의가 아니라, 시각이 부딪치는 지점에서 진실을 찾아야 한다.

다른 기록에는 이렇게 전한다. 안자가 노나라에 사신으로 가니 애공이 물었다. "'세 사람과 의논하지 않으면 미혹된다'는 말이 있소. 나는 온 나라 사람과 함께 헤아리는데도 노나라가 혼란을 면하지 못하니, 어찌 된 일이오?" 안자가 답했다. "옛날에 말한 '세 사람과 의논하지 않으면 미혹된다'는 것은, 한 사람이 틀려도 두 사람이 맞으면 세 사람이면 다수로 충분하기 때문에 한 말입니다. 그런데 지금 노나라의 신하는 수백, 수천이지만 그 말은 모두 계씨의 사사로운 이익을 위한 것입니다. 사람 수는 많아도 실은 한 사람의 말과 같으니, 어찌 세 사람의 분별을 기대하겠습니까?"

💡 오늘의 시선: 숫자는 의견의 질을 보장하지 않는다. 다수가 같은 목소리를 낸다면, 그것은 합의가 아니라 한 권력자의 영향력이 확장된 결과일 수 있다.

제나라 사람이 제왕에게 아뢰었다. "하백은 위대한 신입니다. 왕께서 한번 만나 보시지 않겠습니까? 신이 만나게 해 드리겠습니다." 이에 큰물 위에 제단을 쌓고 왕과 함께 섰다. 잠시 후 큰 물고기가 움직이자, 그 사람은 "이것이 하백입니다"라고 했다.

💡 오늘의 시선: 권력자는 오히려 쉽게 속는다. 그의 지위를 빌려 허상을 꾸미고 그것을 믿게 만드는 일은 가장 손쉬운 조작이다.

장의는 진·한·위의 힘으로 제·초를 치려 했고, 혜시는 제·초와 화친하려 했다. 두 사람이 다투자, 왕의 측근들은 모두 장의 편을 들어 제·초를 치는 것이 이롭다고만 했고, 혜시를 지지하는 이는 없었다. 왕은 결국 장의의 말을 따르고 혜시의 주장을 물리쳤다. 출병이 정해진 뒤 혜시가 알현을 청하자, 왕이 말했다. "선생은 더 말하지 마시오. 제·초를 치는 것이 분명 이롭다는 데 온 나라가 한뜻이오." 혜시가 말했다. "잘 살피셔야 합니다. 제·초를 치는 일이 정말 이롭다면, 어찌 온 나라에 지혜로운 자가 이토록 많아 모두 이롭다 하겠습니까? 정말 이롭지 않다면, 어찌 어리석은 자가 이토록 많아 모두 이롭다 하겠습니까? 무릇 계책이란 의심에서 나옵니다. 참으로 의심스러운 일이라면 옳다는 쪽이 반, 그르다는 쪽이 반이어야 합니다. 그런데 지금 온 나라가 다 옳

다 하니, 이는 왕께서 그 반을 잃으신 것입니다. 군주를 농락하는 자는 본디 이렇게 반을 없애는 자입니다."

💡 오늘의 시선: 만장일치는 위험 신호다. 반대가 완전히 사라진 상태는 정보의 왜곡이나 강압적 동조를 뜻할 수 있다.

숙손이 노나라의 재상이 되어 권세를 쥐고 모든 일을 혼자 결정했다. 그가 아끼던 하인 수우 또한 숙손의 명을 제멋대로 휘둘렀다. 숙손에게 임(壬)이라는 아들이 있었는데, 수우가 시기하여 죽이려 했다. 수우는 임을 데리고 노나라 임금에게 갔다. 임금이 임에게 옥 고리를 내리자, 임은 절하고 받았으나 감히 차지 못하고 수우를 시켜 숙손의 허락을 구하게 했다. 수우는 임을 속였다. "이미 청해 두었으니 차도 좋다." 임이 그 말을 믿고 고리를 찼다. 수우가 다시 숙손에게 말했다. "어찌 임을 임금께 뵈게 하지 않으십니까?" 숙손이 말했다. "어린 것을 무엇 하러 뵈게 하느냐." 수우가 말했다. "임은 이미 여러 번 임금을 뵈었습니다. 임금께서 옥 고리를 내리시어 임이 벌써 차고 있습니다." 숙손이 임을 불러 보니 정말 고리를 차고 있었다. 숙손은 노하여 임을 죽였다. 임의 형 병(丙)도 수우가 시기하여 죽이려 했다. 숙손이 병을 위해 종을 주조했는데, 종이 완성되자 병은 감히 치지 못하고 수우를 시켜 숙손의 허락을 구하게 했다. 수우는 청하지도 않고 병을 속였다. "이미 청해 두었으니 쳐도 좋다." 병이 그 말을 믿고 종을 쳤다. 숙손이 듣고 말했다. "병이 허락도 없이 멋대로 종을 쳤다." 노하여 그를 내쫓으니, 병은 제나라로 달아났다. 한 해 뒤 수우가 숙손에게 화해를 권하자, 숙손은 수우를 시켜 병을 불러오게 했다. 수우는 부르지도 않고 거짓으로 보고했다. "이미 불렀으나 병이 몹시 노하여 오지 않으려 합니

다." 숙손이 크게 노하여 사람을 보내 병을 죽였다. 두 아들이 죽은 뒤 숙손이 병들자, 수우는 홀로 그를 돌본다며 곁의 사람들을 물리치고 아무도 들이지 않은 채 "숙손께서 사람 소리를 듣기 싫어하신다"고 했다. 그러고는 음식을 끊어 굶겨 죽였다. 숙손이 죽자 수우는 장례도 치르지 않고 곳간의 보물을 모조리 빼돌린 뒤 제나라로 달아났다. 믿는 자의 말만 듣다가 아비와 아들이 함께 죽임을 당한 것은, 참험(參驗, 여러 정보를 건주어 검증함)을 하지 않은 탓이다.

💡 오늘의 시선: 신뢰는 맹목이어서는 안 된다. 측근의 보고를 그대로 받아들이면 정보가 끊기고 조작된다. 검증은 리더의 생존을 위한 방어선이다.

강을이 위왕의 사신으로 초(荊)나라에 갔다. 그는 초왕에게 말했다. "신이 왕의 땅에 들어와 들으니, 초나라 풍속에 '군자는 남의 좋은 점을 가리지 않고, 남의 나쁜 점을 말하지 않는다'고 한답니다. 정말 그렇습니까?" 왕이 답했다. "그렇소." 강을이 말했다. "그렇다면 백공의 난 같은 일이 닥쳐도, 미리 일러 주는 이가 없어 위태롭지 않으셨겠습니까? 정말 그런 풍속이라면, 신은 직언을 하고도 죽을죄를 면하겠습니다."

💡 오늘의 시선: '아무도 문제를 짚지 않는 침묵의 문화'는 화합처럼 보여도 치명적인 위기를 부른다. 건설적인 비판이 가능한 환경이 안 전망이다.

위 사군은 여이를 중히 여기고 세회를 아꼈으나, 두 사람이 그 충애를 믿고 자신을 가로막을까 두려웠다. 그래서 박의를 높여 여이의 적수를

로 삼고, 위회를 높여 세희와 맞서게 하고는 "이로써 서로 견제하게 한다"고 했다. 사군은 가로막힘을 없애려는 뜻은 있었으나 그 방법을 알지 못했다. 천한 자가 귀한 자를 함부로 논하지 못하게 하고, 아랫사람을 윗사람의 잘못에 연좌시키며, 권세가 엇비슷해진 뒤에야 비로소 서로를 논하게 한다면, 이는 오히려 가로막는 신하를 더 심는 일이다. 사군이 눈과 귀가 막히는 일은 이때부터 시작되었다.

💡 오늘의 시선: 견제를 통한 균형은 잠깐은 들어맞아도 신뢰와 소통을 무너뜨린다. 서로 감시하게 만든 조직은 결국 폐쇄적이고 비효율적인 구조로 굳는다.

화살이 한 방향에서 날아오면 그 방향에만 철판을 두어 막으면 되고, 화살이 사방에서 날아오면 철판이 된 방을 지어 빈틈없이 막아야 한다. 빈틈없이 막으면 몸이 다치지 않는다. 저쪽이 완전히 대비하여 다치지 않는 것과, 이쪽이 간사함을 빈틈없이 막아 그것이 생기지 않게 하는 것은 같은 이치다.

💡 오늘의 시선: 완벽한 방어는 없지만, 변수를 두루 고려한 대비 태세가 조직의 생존을 지킨다. 예측 못 할 위협일수록 시스템의 견고함이 답이다.

방공이 태자와 함께 한단에 인질로 가게 되자 위왕에게 물었다. "지금 한 사람이 시장에 호랑이가 나타났다고 하면 믿으시겠습니까?" 왕이 답했다. "믿지 않소." "두 사람이 그리 말하면 믿으시겠습니까?" "믿지 않소." "세 사람이 그리 말하면 믿으시겠습니까?" 왕이 답했다. "그

렇다면 믿겠소." 방공이 말했다. "시장에 호랑이가 없는 것은 분명한데도, 세 사람이 말하니 호랑이가 생겼습니다. 지금 한단은 시장보다 훨씬 멀고, 신을 헐뜯는 자는 세 사람을 훨씬 넘을 것입니다. 부디 잘 살펴 주십시오." 방공이 한단에서 돌아왔으나, 끝내 왕을 만나지 못했다.

💡 오늘의 시선: 악의적 소문은 반복될수록 사실처럼 굳는다. 출처와 빈도를 냉정히 따지지 않으면, 근거 없는 말 때문에 인재를 잃거나 그릇된 결정을 내린다.

이. 동알우가 조나라 상지의 수령이 되어 석읍 산중을 지나는데, 골짜기가 깊고 절벽이 담처럼 가팔라 깊이가 백 길이나 되었다. 곁의 마을 사람들에게 물었다. "이곳에 들어가 본 사람이 있는가?" "없습니다." "어린아이나 어리석은 자, 귀먹은 자나 미친 자가 들어간 적은?" "없습니다." "소나 말, 개나 돼지가 들어간 적은?" "없습니다." 동알우가 깊이 탄식하며 말했다. "나는 다스릴 수 있겠다. 내 다스림에 용서가 없어 이 골짜기에 들면 반드시 죽는 것과 같게 한다면, 아무도 감히 법을 범하지 못할 것이니, 어찌 다스리지 못하겠는가."

💡 오늘의 시선: 명확하고 엄격한 규칙은 본능적 두려움을 자극해 위반을 막는다. 핵심은 가혹함이 아니라, 규칙이 또렷하고 일관되어 결과를 예측할 수 있게 하는 데 있다.

자산이 정나라의 재상으로 있다가 병들어 죽게 되자 유길에게 말했다. "내가 죽은 뒤 그대가 반드시 정나라를 맡을 것이다. 백성을 엄하게 다스려라. 불은 그 모습이 엄하므로 데는 사람이 드물고, 물은 그 모

습이 부드러우므로 빠지는 사람이 많다. 반드시 엄한 모습을 지켜, 그 대의 부드러움에 사람들이 빠져 죽지 않게 하라." 자산이 죽자 유길은 엄한 모습을 취하지 않았다. 정나라 젊은이들이 무리 지어 도적이 되어 환택에 모이니, 장차 정나라의 화근이 될 형세였다. 유길이 병거와 기병을 이끌고 하루 밤낮을 싸워 겨우 진압했다. 유길이 탄식했다. "진작 선생의 가르침을 따랐더라면, 이 지경에 이르러 후회하는 일은 없었을 것이다."

💡 오늘의 시선: 연민과 관용만으로는 질서를 지킬 수 없다. 특히 초기나 위기 국면에서 명확한 기준과 엄정한 집행이 없으면, 사소한 일탈이 조직 전체의 혼란으로 번진다.

노 애공이 공자에게 물었다. "《춘추》에 '겨울 12월에 서리가 내렸으나 콩을 죽이지 않았다'는 기록이 있는데, 어찌 이를 적었습니까?" 공자가 답했다. "죽일 만한데도 죽이지 않았다는 뜻입니다. 마땅히 죽여야 할 것을 죽이지 않으면 복숭아와 자두가 겨울에 열매를 맺습니다. 하늘이 도를 잃으면 풀과 나무조차 그 질서를 거스르는데, 하물며 군주이겠습니까?"

💡 오늘의 시선: 마땅한 조치를 미루는 것은 질서를 거스르는 일이다. 내려야 할 판단을 생략할 때 균형은 깨지고 예상 못 한 혼란이 닥친다.

은나라 법에는 거리에 재를 버린 자를 벌했다. 자공이 너무 가혹하다 여겨 공자에게 물으니, 공자가 말했다. "다스림의 도를 안 것이다.

거리에 재를 버리면 반드시 사람에게 끼얹게 되고, 끼얹히면 노하며, 노하면 싸우고, 싸우면 세 집안이 서로 해친다. 이것이 세 집안을 망치는 길이니, 벌하는 것이 옳다. 또 무거운 벌은 사람들이 싫어하는 바이지만, 재를 버리지 않는 것은 누구나 쉽게 할 수 있는 일이다. 쉬운 일을 하게 하여 싫어하는 일을 당하지 않게 하는 것, 이것이 다스림의 도다." 다른 기록에는, 은나라 법이 한길에 재를 버린 자의 손을 잘랐다고 한다.

💡 오늘의 시선: 사소한 위반을 엄히 단속하는 것은 큰 사고를 막는 예방책이다. 쉽게 지킬 수 있는 규칙을 분명히 하고 위반에 확실히 제재할 때 기본 질서가 선다.

자공이 말했다. "재를 버린 죄는 가벼운데 손을 자르는 벌은 무겁습니다. 옛사람은 어찌 그토록 모질었습니까?" 답했다. "재를 버리지 않는 것은 누구나 쉬운 일이고, 손을 잘리는 것은 누구나 싫어하는 일이다. 쉬운 일을 행하여 싫어하는 일을 당하지 않게 하는 것을 옛사람은 쉬운 통치라 여겼기에 그리한 것이다."

💡 오늘의 시선: 작은 규칙을 엄히 지키는 것은 개인의 편의를 넘어 질서를 세우는 첫걸음이다. 리더는 '작은 것'으로 '큰 것'의 통제력을 확보한다.

중산국의 재상 악지가 수레 백 대를 거느리고 조나라에 사신으로 가면서, 빈객 가운데 지혜롭다는 자를 골라 행렬의 우두머리로 삼았는데, 도중에 행렬이 어지러워졌다. 악지가 말했다. "그대가 지혜롭다 하

여 행렬을 맡겼거늘, 어찌 도중에 흐트러뜨렸는가?" 그 빈객이 사양하고 떠나며 말했다. "대감은 다스림을 모르십니다. 사람을 다스리려면 복종시킬 위엄과 권한 만한 이익이 있어야 합니다. 저는 대감의 젊은 빈객일 뿐입니다. 어린 자가 연장자를 바로잡고, 천한 자가 귀한 자를 다스리면서, 이익과 손해의 자루조차 쥐지 못했으니 어지러워질 수밖에 없습니다. 만약 '잘하는 자는 경상(卿相)으로 올리고 못하는 자는 목을 베겠다'는 권한을 주셨다면, 어찌 다스리지 못하겠습니까?"

💡 오늘의 시선: 권한과 책임은 반드시 맞물려야 한다. 특히 아랫사람이윗사람을 지휘할 때, 분명한 상벌의 권한이 따르지 않으면 조직은 무너진다.

공손앙의 법은 가벼운 죄도 무겁게 다스렸다. 무거운 죄는 사람들이 범하기 어렵고, 가벼운 잘못은 쉽게 피할 수 있기 때문이다. 쉽게 피할 수 있는 잘못을 짓지 않게 하고, 범하기 어려운 무거운 죄를 범하지 못하게 하는 것이 다스림의 길이다. 작은 잘못이 생기지 않으면 큰 죄도 이르지 않으니, 백성이 죄를 짓지 않아 혼란이 생기지 않는다.

💡 오늘의 시선: 예방적 단속은 사후 처벌보다 효율적이다. 작은 위반을 일찍 끊어 더 큰 비용을 막는 '미연 방지'의 논리는 오늘의 경영과 규제에도 그대로 통한다.

다른 기록에 공손앙은 이렇게 말했다. "형벌을 행할 때 가벼운 죄를 무겁게 다스리면 가벼운 죄가 일어나지 않고, 가벼운 죄가 없으면 무거운 죄도 오지 않는다. 이를 '형벌로 형벌을 없앤다'고 한다."

💡 오늘의 시선: 형벌의 억지력은 가혹함 자체가 아니다. 명확하고 확실한 제재가 작은 위반을 막아 전체 위반을 줄이는 선순환을 만드는 것이 핵심이다.

초나라 남쪽 여수에서 금이 나, 사람들이 몰래 캐는 일이 많았다. 금 채취 금령은 "잡히면 곧 시장에서 책형(磔, 시신을 찢어 거리에 내거는 형벌)에 처한다"는 것이었다. 처형된 자가 시신으로 강물을 막을 만큼 많았는데도 몰래 캐는 일은 그치지 않았다. 큰 죄로 책형보다 무거운 것이 없는데도 멈추지 않은 까닭은, 반드시 잡히지는 않기 때문이다. 만약 누가 "네게 천하를 주되 너를 죽이겠다"고 하면, 보통 사람도 응하지 않는다. 천하는 큰 이익이지만 반드시 죽는다는 것을 알기 때문이다. 그러므로 반드시 잡히지 않는다면 책형이 있어도 몰래 캐고, 반드시 죽는다면 천하를 준대도 하지 않는다.

💡 오늘의 시선: 처벌의 강도보다 '적발률'이 더 큰 억지력을 갖는다. 엄벌도 적발 가능성이 희박하면 헛것이다. 감시 체계의 신뢰성이 먼저다.

노나라 사람이 늪지(積澤)에 불을 질렀다. 북풍이 불어 불길의 나라 쪽으로 번지자, 애공이 두려워 몸소 백성을 이끌고 불을 끄러 나섰다. 그러나 곁에 사람이 없고 모두 짐승을 쫓느라 불은 꺼지지 않았다. 애공이 공자를 불러 묻자 공자가 말했다. "짐승을 쫓는 자는 즐겁고 벌이 없으며, 불을 끄는 자는 괴롭고 상이 없으니, 이 때문에 불이 꺼지지 않는 것입니다." 애공이 "웁다" 하니, 공자가 말했다. "일이 급하여 상을 마련할 겨를이 없고, 불 끄는 자를 다 상 준다면 나라 재정이 모자랍니다."

다. 별만 시행하십시오." 애공이 허락하자 공자가 명을 내렸다. "불을 끄지 않는 자는 적에게 항복한 죄로, 짐승을 쫓는 자는 금지구역에 든 죄로 다스린다." 명이 다 퍼지기도 전에 불은 이미 꺼졌다.

💡 오늘의 시선: 위기에서는 보상보다 제재가 훨씬 빠르게 행동을 바꾼다. 보상은 시간이 걸리지만, 처벌은 즉각적인 긴장으로 대응 속도를 끌어올린다.

성환이 제왕에게 아뢰었다. "전하께서는 지나치게 인자하시고, 지나치게 모질지 못하십니까." 왕이 말했다. "지나치게 인자하고 모질지 못한 것이 좋은 평판 아니냐?" 성환이 답했다. "그것은 신하의 미덕이지 군주가 행할 바가 아닙니다. 신하는 인자해야 함께 일을 도모할 수 있고, 모질지 못해야 가까이할 수 있습니다. 인자하지 않으면 도모할 수 없고, 모질면 가까이할 수 없습니다." 왕이 "그렇다면 내가 어디에 지나치게 인자하고, 어디에 지나치게 모질지 못한가?"라고 묻자, 성환이 답했다. "전하는 설공에게 지나치게 인자하시고, 전씨 일족에게 지나치게 모질지 못하십니까. 설공에게 지나치게 인자하시면 대신들의 권위가 서지 않고, 전씨 일족에게 차마 벌하지 못하시면 왕족이 법을 범합니다. 대신의 권위가 서지 않으면 밖으로 군대가 약해지고, 왕족이 법을 범하면 안으로 정사가 어지러워집니다. 밖으로 군대가 약하고 안으로 정사가 어지러운 것, 이것이 망국의 근본입니다."

💡 오늘의 시선: 리더의 '친절'과 '공정'은 구분되어야 한다. 권위와 법 집행에서 감정에 휩쓸려 예외를 허용하면, 구조적 약점과 내부 혼란을 부른다.

위 혜왕이 복피에게 물었다. "그대는 나에 대한 평판을 어떻게 듣는가?" 복피가 답했다. "신은 왕의 자애와 후함을 들었습니다." 왕이 흠족해하며 말했다. "그렇다면 내 공이 어디까지 이르겠는가?"

💡 오늘의 시선: '좋은 사람'이라는 평가와 '훌륭한 리더'라는 평가는 다르다. 인기는 통치 능력이나 성과와 직결되지 않으며, 때로는 권위 약화의 신호다.

복피가 답했다. "왕의 공은 나라를 망하게 하는 데 이를 것입니다." 왕이 물었다. "자애와 후함은 선한 행실인데, 그것을 행하고도 망한다니 어찌 된 일인가?" 복피가 답했다. "자애로운 자는 차마 벌하지 못하고, 후한 자는 베풀기를 좋아합니다. 차마 벌하지 못하면 잘못된 자를 벌하지 않게 되고, 베풀기를 좋아하면 공이 없어도 상을 주게 됩니다. 잘못해도 벌하지 않고 공이 없어도 상을 받으면, 망하지 않을 수 있겠습니까?"

💡 오늘의 시선: 자애와 관용은 미덕이지만, 기준 없이 베풀면 규율을 무너뜨리고 도리어 불공정을 키운다. 기준 없는 선의는 독이 된다.

제나라가 후한 장례를 좋아하여, 비단과 베는 수의에 다 들어가고 나무는 관에 다 쓰였다. 환공이 이를 걱정하여 관중에게 물었다. "비단

과 벼가 동나면 입을 것이 없고, 나무가 동나면 성을 지킬 재목이 없는 데, 사람들이 후한 장례를 그치지 않으니 어찌 막겠는가?" 관중이 답했다. "무릇 사람이 무언가를 하는 것은 명예 때문이거나 이익 때문입니다." 이에 명을 내렸다. "관이 규정을 넘으면 시신을 욕보이고, 상을 주관한 자를 벌한다." 시신을 욕보이면 명예가 없고, 상주를 벌하면 이익이 없으니, 사람들이 무엇 때문에 그리하겠는가.

💡 오늘의 시선: 사람의 동기는 대개 이익과 명예에 있다. 풍습이나 도덕론으로 해결하기보다, 행동의 대가를 바꾸는 제도를 설계해야 변화가 일어난다.

위 사군 때, 한 도형수가 위나라를 탈출해 조나라로 가서 양왕의 왕후의 병을 고쳐 주었다. 사군이 이를 듣고 사람을 보내 오십 금으로 그를 사려 했으나, 다섯 번 청해도 조왕이 내주지 않았다. 그러자 좌씨라는 고을과 맞바꾸려 했다. 신하들이 만류했다. "한 고을을 주고 도형수를 사는 것이 옳습니까?" 사군이 말했다. "그대들이 알 바가 아니다. 다스림에는 작은 일이 없고, 혼란에는 큰 일이 없다. 법이 서지 않고 처벌이 확실하지 않으면 좌씨 같은 고을 열이 있어도 소용없고, 법이 서고 처벌이 확실하면 좌씨 같은 고을 열을 잃어도 해가 없다." 조왕이 이를 듣고 말했다. "임금이 다스리려는데 들어주지 않는 것은 상서롭지 못하다." 그러고는 수레에 실어 보내며 거저 내주었다.

💡 오늘의 시선: 법의 권위는 그 엄정함과 일관성에 있다. 사사로운 정이나 눈치가 법 적용을 흐리면 통치의 기반이 무너진다. 원칙 앞에서 리더는 사적 관계를 넘어서야 한다.

삼. 제왕이 문자에게 물었다. "나라를 어떻게 다스려야 하는가?" 문자가 답했다. "상벌은 다스림의 날카로운 도구입니다. 군주가 굳게 쥐고 남에게 보여서는 안 됩니다. 저 같은 신하는 사슴과 같아서, 좋은 풀이 있는 곳으로 나아갈 뿐입니다."

💡 오늘의 시선: 상벌은 리더의 고유한 권한이다. 이것이 공개되고 예측되면, 사람들은 그것을 이용해 자신을 합리화하거나 리더를 조종한다. 권한의 불투명함이 필요한 이유다.

월왕이 대부 문종에게 물었다. "오나라를 칠 수 있겠는가?" 문종이 답했다. "가능합니다. 우리는 상을 두텁게 하고 미덥게 주며, 벌을 엄하게 하고 반드시 행합니다. 미덥지 못하시거든 궁실에 불을 질러 시험해 보십시오." 이에 궁실에 불을 질렀으나 아무도 끄러 가지 않았다. 문종이 명을 내렸다. "불을 끄다 죽으면 적과 싸우다 죽은 자의 상과 같고, 끄고도 살면 적을 이긴 자의 상과 같으며, 끄지 않으면 항복한 자의 죄와 같다." 그러자 몸에 물을 끼얹고 젖은 옷을 입은 채 불로 뛰어들어 자가 좌우로 각각 삼천이었다. 이로써 반드시 이길 형세임을 알 수 있었다.

💡 오늘의 시선: 원하는 결과를 얻으려면 명령보다 분명하고 강력한 보상 구조를 세워야 한다. 생존 본능마저 목표와 일치시킬 때 비로소 실행력이 나온다.

오기가 위 무후의 서하 수령이 되었다. 진나라의 작은 초소가 국경에 닿아 있어, 오기가 이를 치고자 했다. 없애지 않으면 농부들이 큰 피해를 입고, 없애자니 군대를 동원할 형편은 못 되었다. 이에 북문 밖에 수레 끌채 하나를 세우고 명했다. "이것을 남문 밖으로 옮기는 자에게 좋은 밭과 집을 준다." 아무도 옮기지 않았다. 마침내 옮긴 자가 나오자 명대로 상을 주었다. 이어 동문 밖에 붉은 콩 한 섬을 두고 명했다. "이것을 서문 밖으로 옮기는 자에게 처음과 같이 준다." 사람들이 다투어 옮겼다. 그러자 명했다. "내일 초소를 칠 것이니, 먼저 오르는 자는 나라의 대부로 삼고 좋은 밭과 집을 준다." 사람들이 다투어 달려갔다. 이에 초소를 쳐서 하루 아침에 함락했다.

💡 오늘의 시선: 신뢰는 작은 약속이 쌓여 만들어진다. '말한 대로 실행된다'는 확신이 선 뒤에야, 사람들은 큰 목표를 위해 목숨을 건다.

이회가 위 문후의 상지 수령이 되어 사람들이 활을 잘 쏘기를 바라, 명을 내렸다. "판가름하기 어려운 소송이 있으면 과녁을 쏘게 하여, 맞히는 자가 이기고 빗나가는 자가 진다." 명이 내리자 사람들이 다투어 활을 익혀 밤낮으로 쉬지 않았다. 뒷날 진나라와 싸울 때, 사람들이 활을 잘 쏘는 덕에 크게 이겼다.

💡 오늘의 시선: 강제된 훈련보다, 일상의 업무에 필요한 능력을 경쟁과 연결할 때 자발적 숙달이 일어난다. 핵심 역량은 동기 설계로 키우는 편이 효과적이다.

송나라 송문 골목의 한 사람이 상을 치르며 몹시 야위었다. 임금이 이를 어버이에 대한 지극한 자애로 여겨 관리의 우두머리로 발탁했다. 이듬해, 상을 핑계로 몸을 상해 죽는 자가 해마다 십여 명이나 되었다.

💡 오늘의 시선: 평가 기준이 외형이나 과시에 맞춰지면, 사람들은 진정성보다 '보이기 좋은 모습'에 매달린다. 잘못된 보상은 조직 전체를 허레로 몰아간다.

자식이 어버이의 상을 치르는 것은 그를 사랑하기 때문인데, 그런 일조차 상으로 부추길 수 있거늘, 하물며 군주가 백성을 다스리는 일이야 더 말할 것이 없다.

💡 오늘의 시선: 사랑이나 효처럼 본능적인 감정을 동력으로 끌어낼 수 있다면, 외부의 강제보다 훨씬 강한 동기가 된다.

월왕 구천이 오나라를 치려 하면서 백성이 죽음을 두려워하지 않게 만들고자 했다. 그는 길에서 성난 개구리를 보고 수레에서 식(式, 수레 앞 가로대를 잡고 표하는 경례)을 갖추었다. 곁의 사람이 물었다. "어찌 이것에 경의를 표하십니까?" 왕이 답했다. "그 기개를 높이 사기 때문이다." 이듬해, 제 머리를 베어 왕에게 바치려는 자가 해마다 십여 명이었다. 이로 보아 칭찬과 인정은 사람을 죽음으로도 몰 수 있다.

💡 오늘의 시선: 리더의 작은 관심과 존중의 표시는 구성원에게 막대한 심리적 에너지를 공급한다. 리더의 행동 하나가 조직 문화의 방향을 정한다.

다른 기록에는 이렇게 전한다. 월왕 구천이 성난 개구리를 보고 식을 갖추자 수레를 몰던 자가 물었다. "어찌 경례하십니까?" 왕이 답했다. "개구리조차 저토록 기개가 있으니, 어찌 경례하지 않겠는가." 이를 들은 무사들이 말했다. "개구리에게도 경의를 표시하는데, 용기 있는 우리에게야 어떠하겠는가." 그해 스스로 목을 베어 머리를 바친 자가 있었다. 월왕이 오나라에 보복하려 가르침을 시험할 때, 누대에 불을 놓고 북을 치니 백성이 불로 뛰어든 것은 상이 불 속에 있었기 때문이고, 강가에서 북을 치니 물로 뛰어든 것은 상이 물 속에 있었기 때문이며, 전장에서 북을 치니 머리가 잘리고 배가 갈려도 돌아보지 않은 것은 상이 싸움에 있었기 때문이다. 하물며 법에 따라 어진 이를 등용한다면 그 권면은 이보다 더할 것이다.

💡 오늘의 시선: 목표와 보상의 고리를 분명히 할 때, 사람은 본능적 공포마저 넘어선다. 리더십은 '왜 하라'는 명령보다 '무엇을 얻는다'는 구조 설계에 달려 있다.

한 소후가 낡은 바지를 거두어 간직하자 시종이 말했다. "임금께서도 인색하십니다. 낡은 바지를 곁의 사람에게 주지 않고 간직하시다니요." 소후가 말했다. "그대가 알 바가 아니다. 나는 현명한 군주가 한 번 찡그리고 한 번 웃는 것조차 아낀다고 들었다. 찡그림에는 찡그릴 까닭이 있고, 웃음에는 웃을 까닭이 있다. 지금 이 바지가 어찌 한 번의

찡그림이나 웃음에 비할 뿐이겠는가. 바지는 찡그림이나 웃음과는 비할 수 없을 만큼 무겁다. 나는 반드시 공이 있는 자에게 줄 것이기에 거두어 둔 것이지, 아직 줄 사람이 없을 뿐이다."

💡 오늘의 시선: 보상은 친분이나 동정이 아니라 분명한 성과와 기준에 따라 나눌 때 효력이 극대화된다. 사심 없는 분배가 조직의 신뢰를 만든다.

장어는 뱀을 닮았고, 누에는 애벌레를 닮았다. 사람들은 뱀을 보면 놀라 달아나고 애벌레를 보면 소름이 끼친다. 그런데도 부인은 누어를 잡고 어부는 장어를 쫓는다. 이익이 있는 곳에서는 싫은 것을 잊고 모두 맹분 같은 용기를 낸다.

💡 오늘의 시선: 사람은 본질적으로 이익에 반응한다. 원하는 행동을 끌어내려면, 그 행동이 개인에게 어떤 이익이나 손해 회피를 주는지를 설계해야 한다.

사. 위왕이 정왕에게 말했다. "본래 정과 양(梁, 위나라)은 한 나라였다가 갈라졌소. 이제 정을 다시 얻어 양에 합치고 싶소." 정군이 이를 걱정하여 신하들을 모아 대응책을 의논했다. 한 공자가 정군에게 말했다. "응대하기 매우 쉽습니다. 위나라에 이렇게 답하십시오. '정이 본래 위나라 땅이어서 합칠 수 있다면, 우리 정 또한 양을 얻어 정에 합치고 싶습니다.'" 위왕은 이 말에 단념했다.

💡 오늘의 시선: 협상에서 상대의 요구를 그대로 받지 않고, 그 논리를 거울처럼 되돌려 주면 갈등이 자연스럽게 풀린다.

제 선왕은 우(竽)를 불게 할 때 반드시 삼백 명을 함께 불게 했다. 남곽처사가 왕을 위해 우를 불겠다고 청하니, 선왕이 기뻐하여 수백 명 몫의 녹을 주었다. 선왕이 죽고 민왕이 서자, 민왕은 한 사람씩 따로 듣기를 좋아했으므로 처사는 달아났다. 다른 기록에는, 한 소후가 "우 부는 자가 많아 누가 잘하는지 알 수 없다"고 하자 전엄이 "한 사람씩 들어 보십시오"라고 답했다고 한다.

💡 오늘의 시선: 집단 단위의 평가는 무능을 숨기기 좋다. 개인의 역할을 정확히 재고 보상하려면 '개별 평가'가 필수다.

조나라가 신자를 통해 한나라에 병력을 청하여 위나라를 치려 했다. 신자는 이를 임금에게 아뢰려 했으나, 임금이 자신을 외국과 결탁한다고 의심할까 두렵고, 그렇다고 아뢰지 않으면 조나라에 미움을 살까 두려웠다. 그래서 조소와 한답을 시켜 먼저 임금의 기색을 떠보게 한 뒤 말했다. 안으로는 소후의 뜻을 알았고, 밖으로는 조나라에 대한 공을 얻었다.

💡 오늘의 시선: 정치적 위험이 큰 사안일수록, 상대의 반응을 미리 떠보아 자신의 입지를 다지고 상대의 기대에도 부응하는 신중함이 필요하다.

세 나라 군대가 한나라에 이르자, 진왕이 누완에게 물었다. "세 나라 군대가 깊이 들어왔구나. 나는 하동을 떼어 주고 화친하려는데 어떠한가?" 누완이 답했다. "하동을 떼는 것은 큰 손실이지만, 나라를 환난에서 구하는 것은 큰 공입니다. 이는 부형(父兄)이 맡을 일이니, 공자 사를 불러 물어보시지요." 왕이 공자 사를 불러 알리자 그가 답했다. "화친해도 후회하고, 화친하지 않아도 후회하실 것입니다. 지금 하동을 떼어 화친하면 세 나라가 물러갈 것인데, 왕께서는 반드시 '세 나라가 어차피 물러갈 것이었는데 괜히 세 성을 주었구나' 하실 것입니다. 화친하지 않으면 세 나라가 한나라로 쳐들어와 나라가 크게 위태로워질 것이니, 왕께서는 크게 후회하며 '세 성을 주지 않았구나' 하실 것입니다. 그래서 화친하든 안 하든 후회하시리라 말씀드립니다." 왕이 말했다. "어차피 후회할 바엔, 차라리 세 성을 잃고 후회할지언정 나라가 위태로워진 뒤에 후회하지는 않겠다. 나는 화친으로 결정하겠다."

 **오늘의 시선:** 후회를 최소화하는 결정은, 손실의 부담을 감수하더라도 장기적 생존을 앞세울 때 나온다. 불확실성 속에서 기준(위기의 크기)을 세우는 것이 결단의 핵심이다.

응후가 진왕에게 아뢰었다. "전하께서 원·엽·남전·양하를 얻고 하내를 끊어 양과 정을 곤경에 몰았는데도 아직 천하의 왕이 되지 못한 것은, 조나라가 복종하지 않기 때문입니다. 상당을 놓아 버리고 동양으로 임하면, 한단은 입속의 이(虱) 같아 손쉽게 잡힙니다. 전하께서 팔짱을 끼고도 천하의 조화를 받으시고, 뒤늦게 따르는 자는 군대로 누르면 됩니다. 다만 상당의 안락한 처지는 매우 까다로워, 놓으라 명해서

도 신하들이 따르지 않을까 두렵습니다. 어찌하면 좋겠습니까?" 진왕이 답했다. "반드시 놓아 버리도록 바꾸겠다."

💡 오늘의 시선: 리더가 전략적 양보를 결정할 때는, 실행을 맡은 구성원의 안주 심리와 두려움을 어떻게 설득해 저항을 줄일지를 함께 고민해야 한다.

오. 방경은 현령이었다. 시장 관리를 (순찰) 내보내려다 공대부를 불렀다가 돌려보냈다. 잠시 세워 둔 채 아무 분부도 하지 않고는 마침내 시장 관리를 내보냈다. 시장 관리는 현령이 공대부와 자기에 관해 무슨 말을 나눈 줄로 의심하여 서로 믿지 못했고, 그리하여 간사한 일이 없게 되었다.

💡 오늘의 시선: 정보의 흐름을 통제하고 불확실성을 만들어 결탁을 끊는 것은 조직의 부패를 막는 데 효과적이다.

송나라 태재 대환이 밤에 사람을 보내며 말했다. "요즘 밤마다 휘장 친 수레(輜車)가 이사(李史)의 문 앞에 이른다는 말이 있으니, 잘 살펴 보라." 보낸 자가 보고했다. "수레는 보지 못했으나, 상자를 받든 채 이사와 이야기를 나누는 자가 있었고, 잠시 후 이사가 그 상자를 받는 것을 보았습니다."

💡 오늘의 시선: 직접 보는 것보다 제3자를 통한 정보 수집이 실체를 더 정확히 드러낼 때가 있다. 이는 감시와 통제의 핵심 기술이다.

주나라 임금의 옥비녀를 잃어 관리에게 찾게 했으나 사흘이 지나도 찾지 못했다. 임금이 따로 사람을 보내자 어느 집 방 안에서 비녀를 찾았다. 임금이 말했다. "내 관리들이 일을 제대로 하지 않는구나. 비녀 하나를 사흘이 지나도 못 찾더니, 내가 사람을 보내니 하루도 안 되어 찾았다." 이에 관리들이 모두 두려워하며 임금을 신령스럽게 여겼다.

 **오늘의 시선:** 관리의 태만을 드러내는 가장 확실한 방법은 리더가 직접 개입해 성과를 건주는 것이다. 이는 지속적인 경각심을 심는다.

상나라 태재가 소서자를 시장에 보냈다. 돌아오자 물었다. "시장에서 무엇을 보았는가?" "아무것도 보지 못했습니다." "그래도 무언가 보았을 것이다." "시장 남문 밖에 소 수레가 너무 많아 겨우 지날 정도였습니다." 태재는 "내가 물은 것을 누구에게도 말하지 말라"고 단단히 이른 뒤, 시장 관리를 불러 꾸짖었다. "시장 문 밖에 어찌 소똥이 그리 많은가?" 시장 관리는 태재가 그토록 사소한 일까지 빨리 안 데 놀라 두려워했다.

 **오늘의 시선:** 리더의 세심한 관찰력은 아랫사람의 태만을 막는 강력한 억지력이 된다. 사소한 것까지 아는 리더 앞에서는 부정이 어렵다.

육. 한 소후가 손톱을 쥐고는 거짓으로 손톱 하나를 잃은 척하며 다급하게 찾게 했다. 그러자 곁의 사람들이 제 손톱을 잘라 바쳤다. 소후는 이로써 곁의 사람들이 진실한지 거짓된지를 살폈다.

소후가 고을에 기마 사신을 보냈다. 돌아와 보고하자 소후가 물었다. "무엇을 보았는가?" "본 것이 없습니다." "그래도 무언가 보았을 것이다." "남문 밖에서 누런 송아지가 길가의 모를 먹고 있었습니다." 소후가 "내가 물은 것을 누설하지 말라" 명한 뒤 영을 내렸다. "모가 자랄 때 소와 말을 남의 밭에 들이지 못하게 한 영이 있는데도 관리가 일삼지 않아 소와 말이 밭에 많이 든다. 즉시 그 수를 조사해 올려라. 빠뜨리면 무겁게 벌하겠다." 이에 세 고을이 조사해 올렸다. 소후가 "아직 다 하지 못했다" 하며 다시 살피게 하니, 마침내 남문 밖 누런 송아지를 찾아냈다. 관리들은 소후를 밝게 살핀다 여겨 두려워하며 감히 그릇된 짓을 하지 못했다.

💡 오늘의 시선: 무성의한 보고를 막고 구체적인 정보를 요구하면, 현장의 문제를 정확히 짚고 아랫사람의 태도를 바로잡을 수 있다.

주나라 임금인 곽은 지팡이를 찾으라 명했으나 관리들이 며칠이 지나도 찾지 못했다. 임금이 따로 사람을 보내자 하루도 안 되어 찾았다. 임금이 관리들에게 말했다. "내 관리들이 일을 제대로 하지 않음을 알겠다. 곽은 지팡이는 찾기 쉬운 것인데도 못 찾더니, 내가 사람을 보내니 하루도 안 되어 찾았다. 이것을 어찌 충성이라 하겠는가." 이에 관리들이 모두 두려워하며 임금을 신령스럽게 여겼다.

💡 오늘의 시선: 쉬운 과제로 능력과 태도를 시험하는 것은 리더십의 기본이다. 실패의 원인이 무능인지 태만인지를 가려낼 수 있다.

복피가 현령이었는데, 그 휘하 어사가 부정을 저지르고 애첩을 두었다. 복피는 소서자를 시켜 그 애첩을 거짓으로 좋아하게 하여 어사의 은밀한 사정을 알아냈다.

💡 오늘의 시선: 고위직의 비리나 사생활을 파악할 때는, 직접 감시보다 간접적인 방법으로 내부 정보를 얻는 편이 효과적이다.

서문표가 업(鄴)의 현령이 되었을 때, 거짓으로 수레의 굴대빗장을 잃은 척했다. 관리에게 찾게 했으나 찾지 못하자, 따로 사람을 보내니 어느 집 방 안에서 찾았다.

💡 오늘의 시선: 리더의 의도적인 '실패 시뮬레이션'은 구성원의 성실함을 검증하는 가장 직접적인 방법의 하나다.

칠. 양산군이 위나라 재상이 되었을 때, 왕이 자신을 의심한다는 말을 듣고 거짓으로 교수(樛堅)를 헐뜯어 왕의 반응을 살폈다.

요치는 제왕이 자신을 미워한다는 말을 듣고 거짓으로 진나라 사신 행세를 하여 왕의 반응을 살폈다.

💡 오늘의 시선: 자신의 입지가 위협받을 때, 거짓 정보를 흘려 상대의 진짜 태도를 떠보는 것은 정치적 생존을 위한 전략이다.

난을 일으키려던 제나라 사람이 왕이 눈치챌까 두려워, 거짓으로 자기가 아끼던 자를 내쫓아 그가 왕에게 달려가 일러바치게 했다. 왕이 자신의 본심을 알아채는지 떠보려는 계략이었다.

💡 오늘의 시선: 의심을 피하려는 자는 때로 일부러 눈에 띄는 행동을 꾸며 상대의 속내를 읽으려 한다.

연나라 재상 자지가 앉아 있다가 거짓으로 말했다. "방금 문을 나간 것이 무엇인가, 흰 말이 아니었나?" 곁의 신하들은 모두 보지 못했다고 했다. 그런데 한 사람이 쫓아갔다 와서 "있었습니다"라고 보고했다. 자지는 이로써 신하들이 자신에게 진실하지 않음을 간파했다.

💡 오늘의 시선: 예고 없는 질문이나 시험은 조직 안의 성실함과 진실성을 가려내는 확실한 방법이다.

서로 소송하던 두 사람을 자산이 떼어 놓아 말을 맞추지 못하게 한 뒤, 한쪽의 진술을 뒤집어 다른 쪽에 전하는 방식으로 진위를 가려냈다.

💡 오늘의 시선: 대답하는 당사자를 갈라 정보를 끊은 뒤, 모순되는 진술을 유도하면 거짓이 드러나기 쉽다.

위 사군이 사람을 시켜 객으로 꾸며 관문 시장을 지나게 했다. 관문 관리가 까다롭게 굴자, 그 객이 관리에게 돈을 건넸고 관리는 받고서 놓아주었다. 사군이 뒷날 그 관리에게 말했다. "언제 어떤 객이 지나며

네게 돈을 주었고, 너는 그를 놓아주었다." 관리는 크게 놀라며 사군의 밝은 통찰을 인정했다.

💡 오늘의 시선: 직원의 사적 비리를 적발하려면, 직접 감시보다 의도적인 상황을 만들어 실제 행동을 확인하는 편이 효과적이다.

— 「내저설하 육미(內儲說下六微)」로 이어진다.

내저설하 육미 內儲說下六微

군주가 살피야 할 여섯 가지 은밀한 기미를 일화로 설명. (Gemma 검수)

본문 번역

통치에서 주의해야 할 여섯 가지 미묘한 함정이 있다. 첫째는 권력이 하급자에게 빌려주는 것이다. 둘째는 이익이 다른 외부 세력을 이용하는 것이다. 셋째는 비슷한 것처럼 속이는 것이다. 넷째는 이익과 해악이 서로 뒤바뀌는 경우다. 다섯째는 권력 구조가 모호해 내부에서 다툼이 일어나는 것이다. 여섯째는 적국이 내정을 간섭하여 폐지하거나 임명하는 것이다. 이 여섯 가지는 군주가 반드시 살피어야 할 사항들이다.

권세와 권력은 절대 타인에게 빌려줄 수 없다. 군주가 조금이라도 권력을 잃으면 신하는 그것을 백 배로 확대하여 이용한다. 신하가 권력을 빌리면 힘이 많아지고, 그 힘으로 내부와 외부 모두를 장악한다. 이렇게 되면 군주는 고립되어 정보를 차단당한다. 노자의 ‘물고기를 잃는’ 비유가 이를 설명한다. 군주가 오랫동안 침묵하면 측근들이 군주의

마음을 독점하여 정보를 조작한다. 이 위험은 서초가 계공을 간언한 일과 주후가 한 마디 말로 연나라 사람을 옥보인 사례에서 드러난다.

군주와 신하의 이익은 서로 다르기 때문에 신하는 충성을 다하지 않는다. 신하의 이익이 세워지면 군주의 이익은 사라진다. 간사한 신하는 적국의 병력을 불러들여 내부의 적을 제거하고, 외부의 일을 조작하여 군주를 현혹한다. 오직 자신의 사리를 성취하는 데에만 집중할 뿐 국가의 위기는 고려하지 않는다. 위나라 사람의 아내가 남편을 위해 빌었던 기도가 이를 방증한다.



오늘의 시선: 조직에서 리더의 권한이 하위 관리자에게 과도하게 위임되거나, 정보 독점이 발생할 때 리더는 무력화된다. 권한과 정보의 흐름을 투명하게 관리하지 않으면 조직은 사익을 위한 도구로 전락한다.

대歇이 제후의 자제를 논박하자 삼환이 군주를 공격했고, 공숙이 제나라 군대를 내부로 끌어들었으며, 채황이 한나라 군대를 불러들였다. 태재 피가 대부 종을 설득했고, 대성우가 신불해에게 교훈을 주었으며, 사마희가 조왕에게 고하고 여창이 진·초를 규율했다. 송석이 위군에게 서신을 보내고, 백규가 포전을 교훈한 일도 모두 같은 맥락이다.

비슷해 보이는 일들은 군주가 처벌을 망설이게 만들고, 대신들이 사리를 꾀하는 수단이 된다. 문인이 물을 버린 탓에 이사가 처형되었고, 제양이 자신을 고친 탓에 두 사람이 죄를 졌다. 사마희가 원건을 죽이자 계신이 처형되었고, 정후가 악취를 언급하자 새 사람이 코를 잘렸다. 비무기가 꺾완을 고발하자 영운이 죽었고, 진수가 장수를 죽이자

서고가 도망쳤다. 또한 초케를 태워 중산국이 죄를 뒤집어쓰게 했고, 노인을 죽여 제양이 상을 받은 일도 있다.

 **오늘의 시선: ‘비슷해 보이는’ 사건은 종종 의도적인 함정이다. 리더는 표면적인 유사성에 현혹되지 않고, 사건의 진정한 동기와 수혜자를 파악해야 한다. 감정적 반응보다는 논리적 인과관계를 추적하는 것이 중요하다.**

일이 발생하여 특정인에게 이익이 되면 그 사람이 주범일 가능성이 높고, 해가 끼쳤다면 그 반대쪽을 반드시 살펴야 한다. 현명한 군주의 판단 기준은 이렇다. 국가에 해가 되면 그 이익을 보는 자를 살펴보고, 신하에게 해가 끼치면 그 반대편에 있는 자를 살펴본다. 초나라 병력이 쳐들어왔을 때 진수가 재상이 된 일과, 수수 가격이 오르자 창고 관리자가 파산한 일이 이를 설명한다. 소희후가 마오를 판매한 조奚恤를 붙잡아 꾸짖었고, 문공이 고기를 구워 머리카락이 말에 걸린 것을 보고 낭후가 제후로 추대되려 한 것을 알 수 있다.

모호하고 의심스러운 권력 구도는 혼란의 원인이 되므로 현명한 군주는 신중하게 다룬다. 진나라의 이기가 태자 신생을 죽이고, 정나라 부인이 독약을 사용했으며, 위나라 주서가 군주 완을 살해했다. 공자근은 동주를 빼앗았고, 왕자 직이 총애를 받자 상신이 반란을 일으켰다. 엄수와 한위가 다투자 애후가 살해당했고, 전상과 간지, 대환, 황희가 대립하자 송군과 간공이 죽임을 당했다. 호돌이 ‘두 가지 좋아하는 것’을 언급한 것과 정소의 ‘아직 태어나지 않았다’는 대답이 이를 설명한다.

 **오늘의 시선:** 권력 구조가 명확하지 않을 때 내부 갈등은 필연적으로 발생한다. 리더십의 핵심은 권력 관계를 명확히 하고, 이해관계가 충돌하는 지점을 사전에 차단하는 데 있다. 모호함은 혼란의 씨앗이다.

적국이 추구하는 바는 군주의 주의를 산만하게 하고 허술한 점을 파고드는 것이다. 군주가 이를 간파하지 못하면 적국은 우리 내부의 인사를 임의대로 폐지하거나 임명할 수 있다. 문왕이 비중을 사서 사용한 일과, 진왕이 초나라 사신을 걱정했던 일, 리차 공자가 공자를 떠나게 하고 건상이 감무를 막은 일이 모두 해당된다. 오자서는 공개적으로 발언하여 자공이 쓰이게 했고, 미인을 바쳐 오와 국을 멸망시켰으며, 가짜 편지를 남겨 창홍을 죽이고, 수태지를 사용하여 유열을 패배시켰다.

‘모호한 권력’과 ‘적국의 간섭’ 문제는 현명한 군주가 내부에서는 차단하고 외부에서는 활용해야 한다. 약한 자를 지원하고 약점을 보완하는 것을 ‘묘공(廟攻, 사당에서 적을 공략한다는 뜻으로, 내부 결속을 다져 적을 제압함)’이라 한다. 내부에 삼오법(정보 수집 및 검증 체계)을 적용하고 외부에서도 청문(관찰과 경청)을 행하면 적의 거짓을 드러낼 수 있다. 진나라의 소인이 혜문군에게 고한 일이 이를 설명한다. 양자가 영을 습격한다고 말하자 사공이 명복에게 짚을 짚아 주었다.

 **오늘의 시선:** 외부의 위협은 내부의 약점을 파고든다. 리더는 외부의 소문이나 정보에 휩쓸리지 말고, 내부의 검증 시스템을 강화해

야 한다. 동시에 약점을 보완하는 ‘묘공’ 전략으로 조직의 회복력을 높여야 한다.

권세는 군주의 깊은 연못과 같고, 신하는 그 연못의 물고기이다. 물고기가 연못을 벗어나면 다시 잡을 수 없듯이, 군주가 신하에게 권세를 빼앗기면 다시 수습할 수 없다. 옛사람들은 직언하기 어려웠기에 물고기에 비유한 것이다.

상과 별은 날카로운 무기이다. 군주가 이를 가지고 신하를 통제하지만, 신하가 이를 얻으면 군주를 억누를 수 있다. 만약 군주가 누구를 상주거나 처벌할지 미리 드러내면, 신하는 그 정보를 이용해 자신의 덕이나 위력을 과시한다.

 **오늘의 시선: 상벌 제도는 리더의 핵심 무기다. 하지만 그 기준이 불명확하거나 사적으로 노출되면, 그 무기는 오히려 부하들이 권력을 장악하는 도구가 된다. 상벌의 기준은 공정하고 예측 가능해야 하며, 사적 판단의 여지를 없애야 한다.**

"나라를 다스리는 중요한 권력은 절대 남에게 드러내어서는 안 된다."

정각군이 제나라의 재상이 되었을 때, 오래전부터 알고 지내던 옛 친구와 오랫동안 이야기를 나누면 그 친구는 부유해졌다. 임금의 곁에서 머리를 빗어주는 등 친밀한 대우를 받으면, 측근 신하들은 권세를 얻었다. 이러한 오래된 인맥이나 사소한 은총조차도 작은 이익일 뿐인

데도 부와 권력을 만들어낼 수 있다면, 공식적인 관직과 권력이라면 그 효과가 얼마나 클지 짐작할 만하다.

 **오늘의 시선:** 조직 내에서는 공식적인 권한보다 비공식적인 인간 관계와 사적 유대가 오히려 큰 영향력을 행사할 수 있다. 리더는 사적 인맥이 조직의 공적 질서를 해치지 않도록 주의해야 한다.

진나라 여공 시대에 육대卿(여섯 고을의 장관)들이 매우 권세가 컸다. 허소와 장어교가 간언했다. "대신이 귀하고 권세지면 군주와 대등하게 일을 다루고, 외부와 결탁하여 당을 맺으며, 아랫으로는 나라의 법을 어기고, 윗으로는 군주를 협박합니다. 이런 나라가 위기에 처하지 않은 적은 없습니다." 여공이 "좋다" 하니, 마침내 세 명의卿을 처형했다. 허소와 장어교가 다시 간언했다. "같은 죄를 지은 자들을 모두 처형하지 않고 일부만 처형하면, 원한만 사게 되어 그 틈을 빌려 반란을 도모하게 됩니다." 여공이 "나는 아침에 세 명의卿을 없앴으니, 모두 처형하는 것은 마음이 아프다"라고 했다. 장어교가 대답했다. "임금님께서 그들을 불쌍히 여기시면, 그들이 곧 임금님을 불쌍히 여기지 않을 것입니다." 여공은 듣지 않았다. 삼 개월 후, 여섯卿이 반란을 일으켜 여공을 죽이고 그의 땅을 나누어 가졌다.

 **오늘의 시선:** 적대 세력을 제거할 때는 완고함이나 연민보다 결단력이 우선이다. 불완전한 처벌은 오히려 적에게 반격을 위한 명분과 시간을 제공하여 더 큰 재앙을 부른다.

주후(주나라의 제후국)의 상주후는 권세가 높아서 국정을 독단했다. 초왕이 그를 의심하여 측근들에게 물었지만, 측근들의 대답은 하나같이 "없다"였다. 마치 한 사람이 말을 한 것처럼 일치되었다.

 **오늘의 시선:** 조직의 수장이 특정 부서의 독주를 의심할 때, 하급자들의 일제히 침묵이나 일치된 답변은 오히려 그 부서의 장이 정보를 통제하고 있음을 의미할 수 있다.

연나라에 한 남자가 있었는데, 그는 개똥으로 목욕을 했다. 그 이유는 연나라 남자의 아내가 다른 남자와 정사를 벌였기 때문이다. 어느 날 아침 남편이 밖에서 돌아오자, 그 남자는 마침 나가려 하고 있었다. 남편이 "손님이 누구냐?"라고 묻자, 아내는 "손님 없다"라고 했다. 남편이 집안사람들에게 물어보니, 모두 "없다"라고 대답했다. 아내는 남편이 어리석어서 쉽게 속는 줄 알고, 개똥으로 목욕을 시켰다.

 **오늘의 시선:** 거짓이 통하려면 모든 관련자가 동일한 거짓말을 해야 한다. 정보의 비대칭성을 이용해 상황을 통제하려는 시도는, 구성원 전체의 결속력이 깨지면 순식간에 무너진다.

또 다른 이야기다. 연나라 이계는 멀리 나가는 것을 좋아했는데, 그의 아내는 다른 남자와 정사를 벌였다. 이계가 갑자기 집에 돌아오자, 그 남자는 집 안에 숨어 있었다. 아내는 당황했다. 집안 여종이 말했다. "지금 공자를 벌거벗고 머리를 풀게 해서 바로 문으로 나가세요. 우리가假裝(양) 보지 않은 척 할 테니까." 이에 남자는 그 계락을 따라 급히 문 밖으로 뛰쳐나갔다. 이계가 "저 사람은 누구냐?"라고 묻자, 집

안사람들은 모두 "없습니다"라고 대답했다. 이계가 "내가 귀신을 본 것인가?"라고 묻자, 여종이 "그렇습니다"라고 대답했다. 이계가 "어떻게 해야 합니까?"라고 묻자, 여종이 "오곡의 똥을 가져다 목욕시키십시오"라고 했다. 이계가 "좋소"라고 하고 똥으로 목욕을 시켰다. 또 다른 버전에서는 썩물로 목욕을 시켰다고 한다.

 **오늘의 시선:** 위기 상황에서 즉흥적인 위장이나 임시방편은 일시적으로 상황을 모면할 수 있지만, 근본적인 신뢰 회복이나 문제 해결에는 도움이 되지 않는다. 오히려 우스꽝스러운 결과를 낳을 뿐이다.

위나라에 한 부부가 신에게 빌며 기도했다. 남편이 말했다. "저에게 재앙이 없고, 천 필의 벼를 얻게 하소서." 아들이 말했다. "왜 그렇게 적게 빚니까?" 아내는 대답했다. "만약 더 많이 주시면, 아버지가 첩을 살 것입니다."

 **오늘의 시선:** 단기적인 이익이나 사소한 욕망을 채우는 데만 집중하면, 장기적인 조직의 건강이나 리더의 명성을 해칠 수 있는 큰 변수를 놓치게 된다.

초왕이 제후국의 공자들을 관직에 앉히려 하자, 대혁이 말했다. "안됩니다." 초왕이 "제후국의 공자들을 관직에 앉히면, 제후국들이 그들을 중하게 여길 것입니다."라고 하자, 대혁이 말했다. "외부에 나가 있는 자가 중해지면, 반드시 그 나라의 편을 들게 됩니다. 이는 외부에서 결탁하도록 가르치는 것이니, 좋지 않습니다."

💡 **오늘의 시선:** 해외 파견이나 외부 조직과의 협력에서, 현지에서의 영향력이 너무 커지면 본사의 통제력을 벗어나 현지 편에 서게 될 위험이 있다. 인사는 본사의 이익과 균형을 고려해야 한다.

노나라의 맹손, 숙손, 계손 세 가문이 힘을 합쳐 소공을 협박하여 나라를 빼앗고 독단적으로 통치했다. 노나라의 삼환(세 가문)이 공을 압박하자, 소공은 계손을 공격했다. 이에 맹손과 숙손은 서로 상의했다. "구원해야 하겠는가?" 숙손의 마부가 말했다. "저는 집안의 종신입니다. 어찌 공의 집안을 알겠습니까? 계손이 있든 없든 저에게 어떤 이익이 있습니까?" 모두들 "계손이 없으면 반드시 숙손도 없을 것"이라고 말했다. "그렇다면 구원하자." 이에 그들은 성의 서북쪽 구석을 부수고 들어갔다. 맹손은 숙손의 기가 들어가는 것을 보고 또한 구원했다. 삼환이 하나로 뭉치자 소공은 이기지 못했고, 쫓겨나 건후에서 죽었다.

💡 **오늘의 시선:** 권력 투쟁에서 중립은 존재하지 않는다. 구성원들은 자신의 생존과 이해관계에 따라 선택하며, 공식적인 명분보다 실리적 계산이 더 큰 영향력을 발휘한다.

공서가 한나라의 재상이 되었을 때, 제나라를 공격하는 일이 있었다. 공중은 왕으로부터 매우 신임을 받고 있었다. 공서는 왕이 공중을 재상으로 임명할까 봐 두려워했다. 그래서 제나라와 한나라가 약조를 맺고 위나라를 공격하도록 유도했다. 공서는 제나라 군대를 정에 주둔시켜 군주를 협박하고 자신의 지위를 굳혔으며, 두 나라의 약신을 믿게 했다.

💡 **오늘의 시선:** 내부의 경쟁자를 견제하기 위해 외부의 적과 결탁하거나 상황을 조장하는 것은, 조직의 안정성을 근본부터 훼손하는 치명적인 실책이다.

적황은 위왕의 신하였으나 한나라와 사이가 좋았다. 그는 한나라 군대를 불러 위나라를 공격하게 한 뒤, 위왕을 위해 중재해 줄 것을 청하며 자신의 지위를 높였다.

💡 **오늘의 시선:** 조직 내에서 자신의 입지를 강화하기 위해 외부 세력을 끌어들이며 내부 갈등을 조장하는 행위는, 결국 조직 전체의 신뢰를 무너뜨리고 리더의 권위를 훼손한다.

월왕이 오왕을 공격하자, 오왕이 항복하며 용서를 구했다. 월왕이 이를 허용하려 하자, 범려와 대부 종은 말했다. "안 됩니다."

💡 **오늘의 시선:** 승리의 결정적 순간에 감정에 호소하거나 사적인 관계를 고려해 승리를 포기하면, 과거의 적을 다시 키워 더 큰 재앙을 불러올 수 있다. 전략적 결단력이 필요하다.

옛날 천하가 월나라를 오나라에 넘겨주려 했을 때, 오나라는 받지 않았다. 지금 천하가 다시 부처(오나라 왕)를 몰아내는 것도 하늘의 재앙이다. 오나라가 월나라를 바치며 두 번 절하며 받아들였으니, 월나라가 이를 받아들이는 것은 용납할 수 없는 일이다.” 태재 피가 대부 종에게 편지를 보내어 말했다. “간사한 토끼가 다 죽으면 훌륭한 사냥개는 삶아 먹히고, 적국이 멸망하면 계략을 세운 신하는 사라진다. 대

부께서는 어찌 오나라는 놓아두고 월나라를 걱정하십니까?” 대부 중은 편지를 받아 읽고는 탄식하며 말했다. “오나라를 죽여야 월나라와 오나라가 같은 운명을 면할 수 있다.”

💡 **오늘의 시선:** 승자의 입장에서 보면 불필요한 존재가 된 핵심 인물은 항상 위험에 처해 있음을 인지해야 한다. 조직의 안정이 최우선일 때, 과거의 공적은 오히려 제거의 명분이 될 수 있다.

대성우가 조나라에서 와서 한나라의 신하 신불해에게 말했다. “저를 한나라에서 중용해 주시면, 저도 조나라에서 저를 중용해 드리겠습니다. 그러면 선생님은 두 개의 한나라를 가지게 되고, 저는 두 개의 조나라를 가지게 됩니다.”

💡 **오늘의 시선:** 상호 의존적인 권력 구조를 만들어 서로를 견제하고 보호하는 ‘상호 보증’ 전략은 고대부터 현대 정치 및 비즈니스 파트너십에서 흔히 쓰이는 실용적인 수법이다.

사마희는 중산군의 신하였으나 조나라와 친밀했다. 그는 중산국의 기밀을 조왕에게 살짝 알려주었다.

💡 **오늘의 시선:** 소속된 조직의 기밀을 외부 세력에 누설하는 배신은 단기적인 이익을 위해 장기적인 신뢰와 생명을 담보로 파는 행위임을 명심해야 한다.

여창은 위왕의 신하였으나 진나라와 초나라와 친밀했다. 그는 진나라와 초나라가 위나라를 공격하도록 암시적으로 유도한 뒤, 화친을 주선하며 자신의 위신을 세우려 했다.

 **오늘의 시선:** 외부의 갈등을 조장하여 중재자로서의 가치를 높이는 것은 위기에 처한 조직이나 개인이 입지를 강화하려는 전형적인 수법이지만, 이는 결국 신뢰를 완전히 파괴하는 행위다.

송석은 위나라의 장수였고, 위군은 초나라의 장수였다. 두 나라가 전쟁을 벌이자 두 사람은 각각 군대를 이끌고 대치했다. 송석이 위군에게 편지를 보냈다. “두 군대가 마주 서서 깃발이 서로를 향하고 있으니, 오직 한 번의 전투만이 있을 뿐입니다. 전투가 일어나면 둘 중 하나만 살아남게 됩니다. 이는 두 임금을 위한 일이지, 우리 개인 간의 원한이 아닙니다. 서로 피하는 것이 좋겠습니다.”

 **오늘의 시선:** 업무적 경쟁과 사적인 원한을 구분하는 것은 전문직의 기본 소양이다. 적대 관계에서도 상대방의 생명을 존중하며 합리적인 타협점을 모색하는 태도가 장기적인 평판을 만든다.

백규가 위나라의 상이 되고, 포천이 한나라의 상이 되었다. 백규가 포천에게 말했다. “선생님이 한나라에서 저를 보좌해 주시면, 제가 위나라에서 선생님을 대우하겠습니다. 제가 위나라에서 장기적으로 쓰이고, 선생님이 한나라에서 장기적으로 쓰이게 됩니다.”

💡 **오늘의 시선:** 타 조직의 핵심 인물과 비공식적인 유대 관계를 맺어 서로의 지위를 안정시키는 것은 조직 간 장벽을 넘나드는 데 효과적인 전략이다.

제나라 중대부 이사가 있었다. 그는 왕에게 술을 모시다가 심하게 취해 문을 나서다가 낭문의 기둥에 기대어 섰다. 문지기가 무릎을 꿇고 빌었다. “각하께서 흘리신 술자락 하나쯤 주실 생각은 없으신가요?” 이사가 꾸짖었다. “꺼져! 형벌을 받은 신하가 어찌 어르신께 술을 청하는 감히 있느냐!” 문지기가 물러갔다. 이사가 떠난 뒤, 문지기는 낭문의 빗물받이 근처에 물을 뿌려서 소변을 본 것처럼 위장했다. 다음 날 왕이 나와서 꾸짖었다. “누가 여기서 소변을 보았느냐?” 문지기가 대답했다. “저는 보지 못했습니다. 다만 어제 중대부 이사가 이곳에서 계셨습니다.” 왕은 이사를 처형하여 죽였다.

💡 **오늘의 시선:** 권력자의 자존심을 상하게 한 사소한 무례함은 치명적인 결점으로 작용한다. 고위직일수록 하급 직원이나 주변 사람들에게 예의를 갖추는 것이 자기 보호의 첫 번째 조건이다.

위왕의 신하 두 사람이 제양군을 싫어했다. 제양군은 위왕의 명령을 사칭하여 자신을 공격하려 한다는 가짜 정보를 흘렸다. 위왕이 제양군에게 물었다. “누구에게 원한을 품었느냐?” 제양군이 대답했다. “누구에게도 원한을 품지 않았습니다. 다만 두 사람과 사이가 좋지 않아서 그런 일은 아니었습니다.” 왕이 측근에게 물으니 측근들이 “그렇습니다”라고 했다. 위왕은 두 사람을 처형했다.

💡 **오늘의 시선:** 악의적인 루머나 조작된 증거에 대해 방어적으로 대응하기보다, 오히려 의도적으로 ‘가짜 위기’를 만들어내어 적의 실체를 드러내고 제거하는 역발상 전략이 통할 때가 있다.

계신과 원건은 서로 원한을 품고 있었다. 사마희는 방금 계신과 사이가 안 좋게 되었으므로, 암살자를 보내어 원건을 죽였다. 중산군은 계신이 저질렀다고 여겨 그를 처형했다.

💡 **오늘의 시선:** 타인의 갈등을 이용하거나 조작하여 자신에게 불리한 존재를 제거하는 것은 고대 권력 투쟁의 상식이다. 감정에 휩쓸려 행동하기보다, 상황을 냉정하게 분석해 자신의 이익을 극대화하는 이성이 필요하다.

초왕이 사랑하던 첩 정소가 있었다. 초왕이 새로 얻은 미녀를 정소는 다음과 같이 가르쳤다. “임금님께서는 입으로 입을 가리는 것을 매우 좋아하십니다. 임금님께 가까이 갈 때는 반드시 입을 가리십시오.” 미녀가 들어와 임금님께 가까이 갈 때 입을 가렸다. 왕이 그 이유를 묻자 정소가 말했다. “그녀는 임금님의 냄새가 역겹다고 말합니다.” 왕이 정소와 미녀와 함께 앉아 있을 때, 정소는 먼저 시종에게 일렀다. “임금님께서 말씀하시면 반드시 즉시 따르십시오.” 미녀가 임금님께 가까이 갈 때마다 입을 가렸다. 왕은 불쾌해하며 노하여 말했다. “코를 베어라.” 시종이 칼을 빼들고 미녀의 코를 베었다.

💡 **오늘의 시선:** 경쟁자를 제거할 때 직접적인 공격보다는 상대방의 약점이나 혐오감을 자극하여 권력자의 심기를 거스르게 만드는 간접적 방법이 더 효과적일 수 있다.

또 다른 기록에 따르면, 위왕이 초왕에게 미녀를 바쳤다. 초왕은 그녀를 매우 좋아했다. 부인 정소는 왕이 그녀를 좋아하는 것을 알고, 왕보다 더 좋아하는 척했다. 옷과 장난감 중 왕이 원하는 것을 선택해 마련해 주었다. 왕이 말했다. “부인이 내가 새 사람을 좋아하는 줄 알고, 나보다 더 사랑한다. 이는 효자가 부모를 모시고 충신이 임금을 섬기는 도리다.” 정소는 왕이 자신을 질투하지 않는 줄 알고 새 사람에게 말했다. “임금님께서 당신을 매우 사랑하시지만, 당신의 코가 역겹다고 여깁니다. 임금님께 볼 때 항상 코를 가리시면, 임금님께서 당신을 더 오래 총애하실 것입니다.”

💡 **오늘의 시선:** 적의 적을 미워하게 여기게 만드는 가장 확실한 방법은 ‘공격’이 아닌 ‘과도한 애정’과 ‘조언’을 통해 적의 본성을 왜곡하고 권력자의 신뢰를 흔들리는 것이다.

새로 들어온 후궁이 왕을 만날 때마다 코를 막자, 왕은 부인에게 그 이유를 물었다. 부인은 알지 못한다고 했으나, 왕이 강하게 묻자 비로소 말했다. “과거에 그 여인이 왕의 냄새를 싫어한다고 말한 적이 있습니다.” 왕은 노하여 그 여자를 코를 베게 하라 명했다. 부인은 미리 환관들에게 “왕께서 말씀하시면 반드시 따르라”고 일러두었다. 환관들은 그 말을 믿고 칼을 들어 미인을 베었다.

💡 **오늘의 시선:** 리더의 사적인 불만이나 편견이 조직의 권력 구조를 통해 왜곡될 때, 무고한 희생자가 나올 수 있다. 리더는 자신의 감정이 하위 직원들에게 어떻게 전달되고 실행되는지 주의 깊게 관찰해야 한다.

패력 있는 신하 비무극은 새로 용납된 극완을 시기하여, 극완의 집안에 연회를 베풀라고 꾀했다. 극완은 이를 받아들였고, 비무극은 극완에게 “령윤은 무력을 좋아하므로 병사를 진열하라”고 조언했다. 극완이 이를 따르자, 방문한 령윤은 병사들을 보고 경계했다. 비무극은 “령윤께서 위험하오니 도망치십시오”라고 선동했고, 화가 난 령윤은 극완을 죽였다.

💡 **오늘의 시선:** 적대자가 만들어낸 가짜 상황을 리더가 사실로 오인하여 중대한 실책을 저지를 수 있다. 리더는 정보의 출처와 동기를 끊임없이 검증하지 않으면, 타인의 계략에 휘둘려 우연한 사건을 의도적인 반역으로 착각하게 된다.

시수장 수와 원한이 있던 진수는 새로 들어와 시수를 꺼려하며, 장수를 암살하게 했다. 위왕은 이를 시수의 소행으로 오인하고 시수를 처형했다.

💡 **오늘의 시선:** 타인의 죄를 뒤집어씌우는 ‘위장 공격’은 리더의 판단력을 흐리게 한다. 조직 내 갈등이 있을 때, 표면적인 증거보다 관

계의 맥락과 동기를 면밀히 살피지 않으면 무고한 핵심 인재를 잃게 된다.

중산의 가난한 공자는 말이 마르고 수레가 낡았다. 그를 싫어하는 측근은 왕에게 “공자가 가난하니 말을 더 주십시오”라고 청했고, 왕이 거절하자 밤중에 마구간을 태워버렸다. 위왕은 이를 공자의 소행으로 오인하고 그를 죽였다.

 **오늘의 시선:** 조직 내에서 약자를 괴롭히는 자들은 종종 자신의 악행을 피해자의 탓으로 돌린다. 리더는 자원이 부족한 구성원에게 불필요한 감시나 억압을 가하기보다, 신뢰를 바탕으로 한 투명한 관리가 필요하다.

제양군을 싫어하는 노은을 살해한 손님은 제양군에게 “그가 당신을 모욕했으므로 죽였습니다”라고 아뢰었다. 제양군은 확인 없이 그를 칭찬했다.

 **오늘의 시선:** 무조건적인 충성이나 과잉된 공로는 종종 조작된 결과이다. 리더가 사후 검증 없이 즉각적인 보상을 내리면, 사악한 수법으로 업적을 쌓으려는 자들이 늘어나 조직의 윤리가 무너진다.

제양군의소서자 중 한 명은 왕의 사랑을 얻기 위해, 제나라 사신이 약을 캐러 온 틈을 타 그를 암살하려 했다. 그는 왕에게 “사신이 간첩일 수 있으니 죽이겠습니다”라고 청했고, 왕이 허락하자 그를 죽였다. 제양군은 이를 공로로 여겨 그를 더 가까이했다.

💡 **오늘의 시선:** 리더의 불안을 이용해 적을 제거하는 행위는 단기적으로는 신뢰를 얻지만, 장기적으로는 폭력적인 조직 문화를 조성한다. 리더는 두려움을 기반으로 한 충성보다, 합리적 판단에 기반한 신뢰를 구축해야 한다.

진수는 위왕의 신하임에도 초왕과 결탁해 초가 위를 공격하도록 부추겼다. 초가 공격하자, 진수는 위왕에게 “제가 초와 중재하겠습니다”라고 청하며 초의 권세를 이용해 위왕의 신임을 얻었다.

💡 **오늘의 시선:** 이중적인 행위는 일시적으로 양쪽의 이익을 취할 수 있지만, 본질적으로 신뢰를 파괴한다. 리더는 내부 고발이나 정보의 일관성을 통해 내통 여부를 신속하게 파악하지 않으면, 조직의 핵심 권력이 외부 세력에게 유린당할 수 있다.

한소후 시기에 기장이 매우 비쌌다. 소후는 창고를 수색하게 했고, 관리들이 기장을 훔쳐 팔고 있었음이 드러났다.

💡 **오늘의 시선:** 사소한 부패는 시스템의 허점을 통해 발생한다. 리더는 자원의 흐름을 투명하게 관리하고, 예기치 않은 가격 변동이나 재고 불균형이 발생했을 때 즉각적인 감사를 실시해야 부패의 온상을 차단할 수 있다.

소희서가 초를 다스릴 때, 창고가 불탔으나 범인을 알 수 없었다. 희서는 풀을 파는 상인을 검문하게 했고, 그중 한 명이 방화범임이 드러났다.

💡 **오늘의 시선:** 범인은 종종 자신의 직업이나 일상적인 행동을 통해 단서를 남긴다. 리더는 사건 발생 시 특정 집단을 무작정 단속하기보다, 사건의 성격에 맞는 전문적인 수사와 검증 절차를 통해 범인을 특정해야 한다.

소희후 시기에, 식객이 올린 국물에 날간이 들어 있었다. 소후는 식객을 불러 꾸짖자, 식객은 머리를 조아리며 “상재(식감)의 자리를 빼앗기 위해 의도했습니다”라고 자백했다.

💡 **오늘의 시선:** 사소한 실수 뒤에 숨겨진 개인적인 원인은 조직의 안전을 위협한다. 리더는 하급 직원의 동기 부여와 지위 안정성을 고려하지 않으면, 그들이 조직 전체를 위험에 빠뜨리는 극단적인 선택을 할 수 있음을 인지해야 한다.

또 다른 기록에 따르면, 희후가 목욕할 때 물에 돌조각이 들어 있었다. 희후가 대리 목욕 담당을 부르자, 담당자는 “상재가 면직되었으므로 제가 대리하게 되어 돌을 넣었습니다”라고 답했다.

💡 **오늘의 시선:** 조직의 인사 변동은 의도치 않은 부작용을 낳을 수 있다. 리더는 직위 교체나 면직 시 후임자의 심리 상태와 행동 변화를 주시하지 않으면, 복수나 불만을 조직 전체로 확산시킬 수 있다.

문공 시기에, 식객이 올린 고기에 머리카락이 감겨 있었다. 문공은 식객을 불러 “내 목을 막으려 했느냐”고 물었다.

💡 **오늘의 시선:** 사소한 실수가 리더의 건강이나 안전에 직접적인 위협으로 비칠 때, 그 책임은 극도로 무겁다. 리더는 하급 직원의 세심함을 요구하기보다, 작업 과정의 표준화와 이중 검수 시스템을 통해 실수를 사전에 방지하는 구조적 접근이 필요하다.

주인이 절을 두 번 하며 아뢰었다. “신에게 죽을 세 가지 죄가 있습니다. 칼을 갈아 날카롭게 하여 건강의 칼처럼肉을 자르면 끊어지지만 머리카락은 끊어지지 않는 것이 첫 번째 죄입니다. 나무를 쥐고 고기를 꿰되 머리카락이 보이지 않을 정도인 것이 두 번째 죄입니다. 뜨거운 노를 들고 숯불이 다 붉게 타오를 때 고기를 굽되 머리카락이 타지 않는 것이 세 번째 죄입니다. 궁궐 아래쪽에 신을 미워하는 자가 숨어 있지는 않습니까?” 임금이 말했다. “종구나.” 그리하여 궁궐 아래를 불러내어 책망하니, 과연 그런 자가 있었다. 마침내 그를 처형하였다.

💡 **오늘의 시선:** 명백한 실수나 결함이 있음에도 불구하고, 그 이면에 ‘남을 해치려는 의도’가 숨어 있을 가능성을 항상 경계해야 한다. 문제의 표면만 보지 말고, 그 뒤에 숨은 인간관계와 동기를 읽어내는 것이 리더의 기본 소양이다.

또 다른 이야기다. 진평공이 손님을 접대하던 중, 소서자가 구운 고기를 올리는데 머리카락이 감겨 있었다. 평공은 즉각 포인을 죽이라고 명하며 명령을 거두지 말라고 했다. 포인이 하늘을 향해 외쳤다. “아차! 신에게 세 가지 죽을 죄가 있지만, 스스로 알지 못했습니다!” 평공이 물었다. “무슨 말이냐?” 포인이 대답했다. “신 칼의 날카로움은 바람을 가르며 뼈를 끊어도 머리카락은 끊어지지 않습니다. 이것이 첫 번

째 죽을 죄입니다. 뽕나무 숲으로 구워 고기는 붉고 하얗게 익어도 머리카락은 타지 않습니다. 이것이 두 번째 죽을 죄입니다. 고기가 익은 후, 눈썹을 겹쳐 자세히 보아도 머리카락이 고기에 감겨 있음을 눈으로 보지 못합니다. 이것이 세 번째 죽을 죄입니다. 혹시 궁궐 아래에 신을 가려 미워하는 자가 있습니까? 신을 일찍 죽이십시오!”

💡 **오늘의 시선:** 자신의 전문성이나 기술적 완벽함을 입증하는 동시에, 상대방의 감정을 자극하여 반전 상황을 연출하는 설득의 기술이다. 논리적 반박보다 감정적 공명과 상황 재구성이 더 강력한 방어 수단이 될 수 있음을 보여준다.

양후가 진나라의 재상이 되어 제나라가 강성해지자, 양후는 진나라를 제왕으로 세우려 했으나 제나라가 듣지 않자, 제나라를 동제로 세우려 했으나 성사되지 않았다.

💡 **오늘의 시선:** 외교적 목표가 달성되지 않을 때, 상대방의 입장을 고려하지 않은 무리한 요구는 오히려 관계만 악화시킨다. 협상은 상호 수용 가능한 지점을 찾는 과정이지, 일방적 승리를 강요하는 것이 아님을 명심해야 한다.

진헌공 때, 리기가 총애를 받아 후궁의 지위에 버금가자, 자신의 아들 서자를 태자 신생 대신 세우려 했다. 그는 임금을 현혹하여 신생을 죽이고, 마침내 서자를 태자로 세웠다.

💡 **오늘의 시선:** 권력욕이 과도해지면 기존 질서와 합법적인 후계 구도를 무너뜨린다. 비공식적인 영향력이 공식적인 지위를 위협할 때, 조직 내부의 갈등은 필연적으로 폭력적인 해결로 이어진다.

정나라 임금의 이미 태자를 세웠으나, 총애하는 미인이 있어 자신의 아들을 후사로 삼고자 했다. 부인이 두려워하여 독약을 이용해 임금을 시해하고 말았다.

💡 **오늘의 시선:** 임금의 사사로운 정이 국가의 대사를 위협할 때, 가족 내부의 권력 투쟁은 치명적인 결과로 나타난다. 사적 감정이 공적 결정에 개입되지 않도록 하는 제도적 장치가 필수적이다.

위나라의 주허는 위나라에서 세력이 커 임금을 능가하는 듯했고, 신하들과 백성들이 모두 그의 권세를 두려워했다. 주허는 마침내 임금을 살해하고 정권을 빼앗았다.

💡 **오늘의 시선:** 권력이 분산되지 않고 한 인물에게 집중될 때, 그 인물은 법과 도덕의 제약에서 벗어나게 된다. 강력한 권력자는 항상 감시와 견제의 대상이 되어야 하며, 권력 집중은 조직 파탄의 서막이다.

후자는 주나라의 태자였으나, 아우 후근이 임금에게 매우 총애를 받았다. 임금이 죽은 후, 후근은 동주나라를 배반하여 나라를 둘로 나누었다.

💡 **오늘의 시선:** 형제 간의 총애 경쟁은 국가의 안정을 가장 크게 해치는 요소다. 부모나 지도자의 편애는 자식이나 부하들 간의 적대감을 조성하며, 이는 결국 조직의 분열과 붕괴로 이어진다.

초성왕은 상신을 태자로 삼았으나, 곧이어 공자 직을 태자로 세우려 했다. 상신이 반란을 일으켜 성왕을 공격하고 살해했다.

** 💡 **오늘의 시선:** 후계자 문제는 한 번 확정되면

외저설 좌상 外儲說左上

통치 원리를 일화로 모은 외저설(좌상).

현명한 군주의 도리는 유약(有若)이 복자(宓子)에게 답한 데에 드러난다. 군주는 신하의 말을 들을 때 그 변론의 화려함을 좋게 여기고, 행동은 볼 때 그 세속을 벗어난 점을 훌륭하게 여긴다. 그래서 신하와 선비, 백성은 말을 할 때 거창하고 원대하게 꾸미고, 처신은 세상과 동떨어지게 한다. 이에 대한 설명은 전구(田鳩)가 초왕에게 답한 데에 있다. 그래서 목자가 나무 술개를 만들었고, 구계(謳癸)가 무궁(武宮, 군사)을 기리는 사당(을 지을 때 노래를 불렀다. 쓴 약 같은 술과 귀에 거슬리는 충언은 현명한 군주와 성왕만이 홀로 그 참값을 알아본다.



오늘의 시선: 리더는 화려한 수사와 거창한 이념에 끌리기 쉽다. 실질적 성과와 능력을 평가의 잣대로 삼지 않으면, 조직은 공허한 논리와 과시적 행동으로 채워진다.

군주가 말을 들을 때 실제 효용을 과녁으로 삼지 않으면, 유세객들은 '가시 끝의 원숭이'나 '흰 말은 말이 아니다' 같은 주장을 늘어놓는다. 분명한 과녁을 관문으로 세우지 않으면, 활 쏘는 자가 모두 예(羿, 전설의 명궁)처럼 명중하는 듯 보인다. 군주가 말에 휘둘리는 모습은 연나라 왕이 불사의 도를 배우려 한 것과 같고, 끝없이 말을 늘어놓는 자들은 정나라 사람이 나이를 다툼 것과 같다. 그래서 말이 세밀하고 미묘하며 까다롭더라도 실무에 쓸모없는 경우가 있으니, 계(季)·혜시·송견·묵적의 말이 모두 그림 속 계책일 뿐이다. 논의가 멀고 깊고 크고 웅장하더라도 쓸모없는 경우가 있으니, 위모·장로·첨하·진병·장주의 논의가 모두 귀신 같은 허상일 뿐이다. 행동이 세상을 거스르고 굳세고 완고하더라도 공이 없는 경우가 있으니, 무광·변수·포초·개자추·전중이 모두 속이 막힌 단단한 박 같은 자들이다. 게다가 우경(虞慶)이 장인을 말로 꺾었으나 집이 무너졌고, 범저(范且)가 장인을 궁지에 몰았으나 활이 부러졌다. 그러므로 그 진실한 효용을 구하려면, 해 저물면 밥 먹으러 돌아가듯 결국 실질로 돌아가지 않으면 안 된다.

💡 오늘의 시선: 평가 기준이 모호하면 허세와 말장난이 판친다. 실증할 수 있는 결과물이 없으면, 정교한 논리도 아름다운 문장도 공허한 수사에 그친다.

서로를 위한다는 마음을 품으면 상대방에게 책망과 기대가 쌓이고, 자기를 위해 한다면 일이 순조롭게 이루어진다. 그래서 부자 사이에도 원망과 꾸짖음이 오가고, 품을 사서 일을 시키는 주인은 일꾼에게 맛있는 국을 내준다. 이에 대한 설명은 문공이 먼저 포고한 일과, 구천이 오나라 누대를 '여황(如皇)'이라 일컬은 데에 있다. 그래서 환공은 채나라에

대한 분노를 감추고 초나라를 쳤고, 오기는 속내를 품은 채 부상병의 상처를 빨았다. 또 선왕의 시와 송가, 종과 술에 새긴 명문은 모두 파오산(播吾)에 새긴 발자국이나 화산의 바둑판처럼 꾸며낸 자취일 뿐이다. 그러나 선왕이 진정 기대한 것은 이익이었고, 쓰고자 한 것은 힘이 었다. '사당을 세운다'는 속담은 헛된 말치레를 경계한 것이다. 학자들에게 선왕의 도를 막연하고 멀게 따르도록 내버려 둔다면, 아마 오늘에는 맞지 않을 것이다. 그런데도 이를 고치지 못한다면, 정현 사람이 수레 멍에를 두고 다툰 일, 위나라 사람이 주살 사냥을 도운 일, 복자의 아내가 헌 바지를 본떠 만든 일, 젊은이가 어른을 모시고 술을 마신 일처럼 본말이 뒤바뀐 꼴이 된다. 선왕의 말에는 작은 뜻으로 한 것을 세상이 크게 받아들인 경우도 있고, 큰 뜻으로 한 것을 세상이 작게 여긴 경우도 있어, 그 본뜻을 꼭 알기는 어렵다. 이에 대한 설명은 송나라 사람이 글을 풀이한 일과 양나라 사람이 기록을 읽은 일에 있다. 그래서 선왕에게는 '영서(郢書, 영 땅 사람이 잘못 적은 편지)'가 있었으나, 후세에는 '연설(燕說, 연나라 재상의 억지 풀이)'이 많아졌다. 나라의 실정에 맞추지 않고 선왕만 끌어다 도모하는 자들은, 모두 발 대신 치수만 찾으려 간 자처럼 헛된 척도에 매달리는 셈이다.

 **오늘의 시선:** 형식과 관례에 매달리면 본래의 목적을 잃는다. 과거의 성공이나 권위의 이름을 현재에 무비판적으로 옮기는 것은, 좋은 결과가 나더라도 '억지 해석'에 기댄 것일 뿐이다.

이익이 있는 곳에 백성이 모이고, 명성이 드러나는 곳에 선비가 목숨을 건다. 그러므로 법 밖의 공로에 상을 더하면 군주는 아랫사람에게서 얻을 이익을 얻지 못하고, 법 밖의 명성에 명예를 더하면 선비는 명

성만 좇아 군주를 위해 자신을 갈고닦지 않는다. 그래서 중장(中章)과 서기(胥己)가 벼슬에 오르자 중모(中牟)의 백성 가운데 받을 버리고 학문을 따라간 자가 고을의 절반이나 되었고, 평공(平公)이 다리가 저리고 마비되어도 자세를 흐트러뜨리지 못하자 진(晉)나라에서 벼슬을 마다하고 숙향을 흠모해 의탁하는 자가 나라의 큰 비중을 차지했다. 이 세 선비가 말이 법에 맞는다면 그저 관청 장부에 오른 관리일 뿐이고, 행동이 직무에 맞는다면 명령을 따르는 백성일 뿐인데, 두 군주의 예우가 지나쳤다. 만약 그 말이 법에서 벗어나고 행동이 공로와 멀다면 법(먹줄) 밖의 백성일 뿐이니, 두 군주가 또 무엇 때문에 그들을 예우하는가? 그런 예우는 마땅히 나라를 망친다. 게다가 들어앉아 학문만 하는 선비는 나라가 무사할 때는 힘을 쓰지 않고, 환난이 닥치면 갑옷을 입지 않는다. 예우하면 농사와 전쟁에 힘쓰는 기풍이 흐트러지고, 예우하지 않으면 군주의 법이 손상된다. 나라가 안정되면 존귀하게 드러나고, 위태로우면 굴공(屈公)처럼 겁에 질릴 뿐이니, 군주가 들어앉은 학자에게서 무엇을 얻겠는가? 그래서 현명한 군주는 이자(李疵)가 중산국을 살핀 일을 잘 헤아렸다.

💡 오늘의 시선: 보상이 행동을 만든다. 법과 직무 밖의 특별 대우나 명성을 허용하면, 구성원은 본업보다 자기 포장과 자리 다툼에 몰두하고 조직의 실체는 무너진다.

《시경》에 "몸소 하지 않고 친히 하지 않으면 백성이 믿지 않는다"고 했다. 이를 '보라색 옷을 입지 말라'는 일로 풀이하고, 정 간공(鄭簡公)과 송 양공(宋襄公)의 일을 끌어와 입증하며, 농사와 전쟁을 높이고 두텁게 할 것을 요구한다. 직분을 밝히지 않고 실제 성과를 따지

지도 않으면서, 군주가 몸소 친히 함으로써 아랫자리로 내려가는 것은, '아래로 달려감(下走)'이나 '줄며 누움(睡臥)', '가림막으로 가림(揜蔽)'이나 '미복(微服, 변장하여 다님)'과 다를 바 없다. 공구(공자)는 이를 알지 못해 임금을 그릇에 비유했고, 추군(鄒君)은 이를 알지 못해 먼저 스스로를 욕보였다. 현명한 군주의 도리는 숙향(叔向)이 사냥의 공에 따라 몫을 나눈 일과, 소후(昭侯)가 무엇을 들어야 하는가를 안 데에 있다.

💡 오늘의 시선: 리더십의 핵심은 직분과 책임을 명확히 하는 데 있다. 리더가 제 역할을 버리고 술선이라는 이름의 과시나 위장으로 아랫일까지 떠맡으면, 권위는 서지 않고 질서만 무너진다.

작은 신의가 이루어지면 큰 신의가 선다. 그래서 현명한 군주는 신의를 쌓는다. 상벌에 신의가 없으면 금령이 시행되지 않으니, 그 설명은 문공이 원(原)을 친 일과 기정(箕鄭)이 기근을 구제한 일에 있다. 그래서 오기는 옛 친구를 기다려 함께 먹었고, 문후는 우인(虞人, 산림 관리인)과의 약속을 지켜 사냥을 나갔다. 현명한 군주가 신의를 드러내는 것은 증자가 돼지를 잡은 일과 같다. 그 폐해는 초 여왕이 경보의 복을 함부로 친 일과 이회(李愷)가 좌우 두 진영을 속인 일에 있다.

💡 오늘의 시선: 신뢰는 거창한 선언이 아니라 작은 약속을 한결같이 지켜 쌓는 자본이다. 상벌이 공정하고 일관될 때 비로소 규범이 작동한다.

복자천(宓子賤)이 단보(單父)를 다스리던 중 몸이 야위었다. 유약이 그를 보고 어찌 이리 말랐는지 묻자, 복자천이 답했다. "임금께서 제가 모자란 줄도 모르고 단보를 다스리게 하셨는데, 관청 일이 급박하고 마음이 늘 걱정되어 야위었습니다." 유약이 말했다. "옛날 순임금은 오현금을 타며 《남풍》의 시를 노래했을 뿐인데도 천하가 다스려졌소. 지금 단보처럼 작은 고을 하나를 다스리면서도 걱정으로 몸이 상한다면, 천하를 다스릴 때는 어떻게 하겠소? 통치술을 갖추고 다스리면 종묘와 조정에 앉아 처녀처럼 편안한 낮빛을 하고 있어도 다스림에 해롭지 않으나, 통치술 없이 다스리면 몸이 수척해지도록 애써도 아무 도움이 되지 않소."

 오늘의 시선: 리더의 일은 모든 것을 직접 해치우는 것이 아니라, 시스템을 짜고 사람을 제자리에 두는 통치술을 갖추는 것이다. 무작정 고생하는 것보다 권한 위임과 구조 설계가 더 큰 성과를 낸다.

초나라 왕이 전구에게 물었다. "목자는 이름난 학자다. 그 실천은 훌륭하나 말이 많고 변론은 매끄럽지 못하니, 어찌된 일인가?" 전구가 답했다. "옛날 진백(秦伯)이 딸을 진나라 공자에게 시집보낼 때, 신부를 화려하게 꾸미고 비단옷 입은 잉첩(媵, 신부를 따라 보내는 시녀) 일흔 명을 딸려 보냈습니다. 진나라에 이르자 사람들은 잉첩을 아끼고 공녀는 천대했습니다. 이는 잉첩을 잘 시집보낸 것이지, 딸을 잘 시집보낸 것은 아닙니다. 또 초나라 사람이 정나라에서 진주를 팔았는데, 목란 나무로 함을 짜고 계피와 산초로 향을 입히고 주옥으로 꾸미고 비취로 장식했습니다. 정나라 사람은 함만 사고 진주는 돌려주었습니다. 이는 함을 잘 판 것이지, 진주를 잘 판 것은 아닙니다. 오늘날의 언변은 모두

화려한 문장과 변론뿐이라, 군주는 그 문장에 눈이 팔려 쓸모를 잊습니다. 목자의 말은 선왕의 도리와 성인의 말을 전하여 사람들에게 알리는 것입니다. 만약 그 말을 매끄럽게 다듬으면, 사람들이 문장에 빠져 본 뜻을 잊고 꾸밈이 쓸모를 해칠까 두렵습니다. 이는 초나라 사람의 진주, 진백의 딸과 같은 부류이니, 그래서 그 말에 변론이 적은 것입니다."

💡 오늘의 시선: 소통에서 형식과 내용의 균형이 관건이다. 지나친 포장은 정작 전해야 할 핵심 가치를 가린다. 받는 이에게 필요한 알맹이가 닿아야 한다.

목자가 나무 솔개를 만드는 데 삼 년이 걸렸으나, 하루 날고는 부서졌다. 제자가 말했다. "선생님의 솜씨는 나무 솔개를 날릴 정도입니다." 목자가 말했다. "수레의 썰기를 만드는 솜씨만 못하다. 한 자 남짓한 나무로 한나절도 안 되는 품을 들여 서른 섬의 짐을 끌고 멀리까지 큰 힘을 내며 여러 해를 버틴다. 그런데 나는 솔개를 삼 년에 걸쳐 만들고도 하루 날리고 부수었다." 혜시가 이를 듣고 말했다. "목자야말로 큰 솜씨꾼이다. 썰기를 만드는 일에는 능하고, 솔개를 만드는 일에는 서툴구나."

💡 오늘의 시선: 진짜 기술은 화려한 시연이 아니라 일상의 반복 속에서 지속되는 효용과 내구성에 있다. 혁신은 실용성과 지속성으로 평가받는다.

송나라 왕은 제나라와 원수가 되어 무궁을 쌓고 있었다. 구계가 노래를 부르자 지나는 사람은 멈춰 보고, 일꾼들은 지칠 줄 몰랐다. 왕이 이를 듣고 그를 불러 상을 주려 했다. 구계가 답했다. "제 스승인 사계(射稽)의 노래가 저보다 낫습니다." 왕이 사계를 불러 노래하게 하자, 지나는 사람은 멈추지 않고 일꾼들은 피로해했다. 왕이 물었다. "지나는 사람은 멈추지 않고 일꾼은 지치니, 그 노래가 그대만 못한 것 아니냐?" 사계가 답했다. "왕께서 그 성과를 재어 보십시오." 구계가 노래할 때는 담을 네 판 쌓았고, 사계가 노래할 때는 여덟 판을 쌓았다. 그 단단함을 찢어 보니, 구계 때 쌓은 담은 다섯 치가 들어갔고 사계 때는 두 치만 들어갔다.

💡 오늘의 시선: 평가의 기준은 분위기나 인기가 아니라 생산량과 품질이라는 실측이어야 한다. 흥을 돋우는 것이 실제 성과로 이어졌는지 객관적으로 따져야 한다.

좋은 약은 입에 쓰지만 지혜로운 사람은 권하여 마신다. 그것이 몸에 들어가 병을 낫게 함을 알기 때문이다. 충언은 귀에 거슬리지만 현명한 군주는 듣는다. 그것이 성과를 이루게 함을 알기 때문이다.

💡 오늘의 시선: 성장은 불편한 진실을 직시할 때 일어난다. 리더는 칭찬보다 쓴 비판을 받아들일 수 있는 개방성을 갖춰야 한다.

송나라 사람이 연나라 왕에게 청하여 가시 끝에 암원숭이를 새겨 드리겠다고, 반드시 석 달을 재계한 뒤에야 볼 수 있다고 했다. 연왕은 수레 세 대 분의 봉록으로 그를 길렀다. 우어(右御) 소속의 대장장이가

왕에게 아뢰었다. "듣건대 군주는 열흘을 넘겨 잔치를 멀리하는 재계를 하지 않습니다. 지금 저자는 왕께서 쓸모없는 물건을 보려고 오래 재계하지 못하실 줄 알기에 석 달을 기한으로 댄 것입니다. 무릇 새기는 자는 그 칼이 새길 대상보다 작아야 합니다. 그런데 저는 대장장이인데도 것처럼 작은 칼은 만들 수 없으니, 이는 있을 수 없는 물건입니다. 왕께서 부디 살피십시오." 왕이 그를 가두고 심문하니 과연 거짓이라, 그를 죽였다. 대장장이가 왕에게 말했다. "헤아림에 척도가 없으면, 말 잘하는 선비들이 '가시 끝의 원숭이' 같은 주장을 늘어놓습니다."

 오늘의 시선: 객관적 검증 기준이 없는 조직에서는 허위와 과장이 판치고, 진실을 가려내는 비용이 치솟는다.

다른 기록은 이렇다. 연나라 왕이 기묘하고 정교한 것을 좋아했다. 위나라 사람이 "가시 끝에 암원숭이를 새길 수 있습니다"라고 하자, 연왕은 기뻐하여 수레 다섯 대 분의 봉록으로 그를 길렀다. 왕이 "그대가 새긴 가시 끝 원숭이를 보고 싶다"고 하자, 위나라 사람이 답했다. "보시려면 반드시 반년 동안 궁에 들지 마시고 술과 고기를 끊으셔야 합니다. 비가 그치고 해가 뜬 뒤, 어스름과 그늘이 교차하는 사이에 보셔야만 가시 끝의 원숭이가 보입니다." 연왕은 그를 계속 먹여 살렸지만 끝내 그 원숭이를 볼 수 없었다. 그러던 중 정나라의 한 대장장이가 연왕에게 아뢰었다. "저는 칼을 다루는 자입니다. 작은 물건도 칼로 깎아야 하는데, 깎는 칼날은 깎이는 물건보다 커야 합니다. 지금 가시 끝에는 칼날조차 들어갈 틈이 없으니, 어찌 가시 끝을 깎겠습니까? 왕께서 저자의 칼을 살펴보시면, 그가 깎을 수 있는지 없는지 알 수 있습니다."

연왕이 "좋다" 하고 위나라 사람에게 물었다. "그대는 가시 끝 원숭이를 무엇으로 새기는가?" "칼로 새깁니다." "그 칼을 보고 싶다." 그러자 위나라 사람은 "집에 가서 가져오겠습니다" 하고는 달아나 버렸다.

💡 오늘의 시선: 검증할 구체적 조건을 제시하지 않은 채 거창한 약속만 늘어놓으면, 상대는 검증 자체를 불가능하게 만들어 책임을 피한다.

아열(兒說)은 송나라 사람으로 변론에 능했다. 그는 '흰 말은 말이 아니다'라는 논리로 제나라 직하(稷下, 제나라의 학문 중심지)의 변론가들을 굴복시켰다. 그러나 흰 말을 타고 관문을 지날 때는 흰 말에 대한 세금을 물어야 했다. 그러니 허망한 말에 기대면 한 나라를 이길 수 있지만, 실질을 따지고 형체를 살피면 한 사람도 속이지 못한다.

💡 오늘의 시선: 말의 유희로는 실제 가치를 만들지도, 현실의 제약을 넘어서지도 못한다. 물리적 사실 앞에서 수사는 무력하다.

새로 갈아 날카롭게 만든 화살을 시위에 걸어 쏘면, 어둠 속에서 아무렇게나 쏘아도 화살 끝이 털끝만큼도 안 되는 표적을 맞힐 수는 있다. 그러나 그 화살이 어디에 꽂힐지 다시 맞힐 수 없으니, 잘 쏜다고 할 수 없다. 일정한 과녁이 없기 때문이다. 다섯 치 과녁을 세우고 열 걸음 떨어진 곳에서 쏘게 하면, 예나 봉몽 같은 명궁이 아니고서는 반드시 맞히지 못한다. 일정한 과녁이 있기 때문이다. 기준이 있으면 어렵고, 기준이 없으면 쉽다. 일정한 과녁이 있으면 예와 봉몽도 다섯 치

를 맞히는 것을 솜씨로 치지만, 일정한 과녁이 없으면 아무렇게나 쏘아 털끝을 맞히는 것을 서툴다고 한다.

💡 오늘의 시선: 분명한 목표와 평가 기준이 있을 때 비로소 실력이 드러난다. 기준이 없으면 우연한 적중으로도 유능한 척하기 쉽다.

그러므로 기준 없이 말을 받아들이면 변론가들의 말이 무성해지고, 기준을 세워 견지하면 지혜로운 자조차 실수를 두려워하여 함부로 말하지 못한다. 지금 군주는 말을 들을 때 기준에 맞는지 따지지 않고 그 변론을 좋아하며, 공으로 헤아리지 않고 그 행적을 칭송하면서 관문조차 통과시킨다. 이것이 군주가 오래 속고, 말 잘하는 자가 오래 길러지는 까닭이다.

💡 오늘의 시선: 리더는 '말'이 아니라 '결과'와 '과정의 투명성'으로 평가해야 한다. 기준 없는 칭찬은 무능을 키우고, 기준 없는 관용은 부패를 부른다.

어떤 객이 연왕에게 죽지 않는 도를 가르쳐 주겠다고 하자, 연왕은 사람을 보내 그 방법을 배우게 했다. 그러나 배우러 간 자가 미쳐 배우기도 전에 그 객이 죽어 버렸다. 연왕은 크게 노하여 배우러 간 자를 죽였다. 연왕은 객이 자신을 속인 줄은 모르고, 배우러 간 자가 늦게 배웠다고만 여겨 처벌한 것이다. 거짓을 믿고 죄 없는 신하를 죽인 것은 살피지 못한 데서 온 폐해다. 게다가 사람에게 가장 절실한 것은 제 몸인데, 제 몸조차 죽지 않게 하지 못하면서 어찌 왕을 오래 살게 하겠는가?

💡 오늘의 시선: 전문가의 자격을 검증하지 않고 맹신한 채 실패의 책임을 아랫사람에게 떠넘기는 리더는 조직의 신뢰를 무너뜨린다.

정나라 사람 둘이 나이를 다투었다. 한 사람이 "나는 요임금과 동갑이다"라고 하자, 다른 사람이 "나는 황제의 형과 동갑이다"라고 했다. 이 다툼을 가리지 못해, 나중까지 말을 그치지 않은 쪽을 이긴 것으로 삼았다.

💡 오늘의 시선: 검증할 수 없는 주장 앞에서는 옳고 그름이 아니라 누가 더 오래 버티느냐가 승부가 된다. 그렇게 되면 조직은 허무맹랑한 주장에 휘둘린다.

어떤 객이 주나라 임금을 위해 옷칠한 대쪽(策)에 그림을 그렸다. 삼년 만에 완성했으나, 임금이 보니 그냥 옷칠만 한 대쪽과 모양이 같았다. 임금이 크게 노하자 그림 그린 자가 말했다. "열 판 높이의 담을 쌓고 여덟 자 너비의 창을 뚫은 뒤, 해가 막 뜰 때 그 창 위에 올려놓고 보십시오." 임금이 그대로 하자, 그 무늬가 용과 뱀, 새와 짐승, 수레와 말 등 온갖 사물의 형상을 다 갖추어 보였다. 임금이 크게 기뻐했다. 이 그림의 숨씨가 정교하고 어렵지 않은 것은 아니나, 그 쓸모는 그냥 옷칠한 대쪽과 다를 바 없었다.

💡 오늘의 시선: 고도의 기술이나 화려한 연출도 실제 쓸모가 기본형과 같다면 그 추가 비용은 낭비다. 리더는 혁신과 군더더기를 구별해야 한다.

어떤 객이 제왕을 위해 그림을 그릴 때, 제왕이 물었다. "그리기에 무엇이 가장 어려운가?" "개와 말이 어렵습니다." "무엇이 가장 쉬운가?" "귀신과 도깨비가 가장 쉽습니다." 개와 말은 사람들이 잘 알고 아침저녁으로 눈앞에 보이니 똑같이 그리기 어렵고, 귀신과 도깨비는 형체가 없어 눈앞에 나타나지 않으니 그리기 쉽다는 것이다.

💡 오늘의 시선: 익숙하고 검증 가능한 대상은 실수가 곧 드러나 높은 실력을 요구하지만, 낯설고 검증하기 어려운 대상은 대충 해도 통한다. 검증 가능한 일일수록 더 엄격한 기준을 적용해야 한다.

제나라에 전중(田仲)이라는 은거 선비가 있었다. 송나라의 굴곡(屈穀)이 그를 찾아와 말했다. "저는 선왕의 의리를 듣자니, 남에게 기대어 먹지 않는 것이 옳다 합니다. 지금 제게 돌처럼 단단하고 두꺼우며 구멍 없는 큰 박이 있어 바칩니다." 전중이 말했다. "박이 귀한 까닭은 물건을 담을 수 있어서요. 그런데 그 박은 두껍고 구멍이 없으니 쪼개어 담을 수 없고, 돌처럼 단단하니 갈라서 술을 따를 수도 없소. 나는 그 박을 쓸 데가 없소." 굴곡이 말했다. "그렇군요. 저는 그것을 버리겠습니다." 지금 전중이 남에게 기대어 먹지 않는다 해도, 나라에 보탬이 되지 못한다면 그 또한 구멍 없는 단단한 박과 다를 바 없다.

💡 오늘의 시선: 자기만족적 고결함은 사회적 기여로 이어지지 않는다. 중요한 것은 독립성 자체가 아니라 그것이 공동체에 만들어 내는 실질적 가치다.

우경(虞慶)이 집을 지으며 장인에게 말했다. "지붕이 너무 높소." 장인이 답했다. "새로 지은 집이라 흠이 젖었고 서까래가 생나무라 그렇습니다." 우경이 말했다. "그렇지 않소. 젖은 흠은 무겁고 생나무 서까래는 휘니, 흰 서까래가 무거운 흠을 받치면 낮아질 수밖에 없소. 시간이 지나면 흠은 마르고 서까래도 마르오. 마른 흠은 가볍고 마른 서까래는 곧으니, 곧은 서까래가 가벼운 흠을 받치면 지붕은 더 높아질 것이오." 장인은 말문이 막혀 그 말대로 지었으나, 집은 무너졌다.

💡 오늘의 시선: 그럴듯한 논리도 물리적 현실을 이기지 못한다. 단기적 변화만 따지고 구조적 안정을 무시한 추론은 치명적 오류를 낳는다.

다른 기록은 이렇다. 우경이 집을 지으려 하자 장인이 말했다. "재목이 생나무고 흠이 젖었습니다. 생나무는 휘고 젖은 흠은 무거우니, 흰 재목이 무거운 것을 받치면 지금은 완성되어도 오래가면 반드시 무너집니다." 우경이 말했다. "재목이 마르면 곧아지고 흠이 마르면 가벼워지오. 정말로 마르고 나면 날로 가볍고 곧아질 테니, 오래가도 결코 무너지지 않을 것이오." 장인은 굴복하여 지어 냈으나, 얼마 지나지 않아 집은 과연 무너졌다.

💡 오늘의 시선: '완성 후의 이상적 상태'를 근거로 '완성 과정의 위험'을 무시하면 재앙을 부른다. 과정의 한계를 외면한 낙관적 예측에 현혹해서는 안 된다.

범저(范且)가 말했다. "활이 부러지는 것은 처음 당길 때가 아니라 마지막에 힘이 다할 때다. 장인이 활을 만들 때 도지개에 하루만 잡아 두고 서른 날 시위를 당겨 두었다가 하루 만에 발사하면, 처음에는 조심하고 끝에 무리하게 힘을 준 셈이니 어찌 부러지지 않겠는가? 활은 그렇게 하지 말아야 한다. 도지개에 서른 날 잡아 두고 하루만 시위를 당긴다면, 처음에 무리하고 끝에 조심한 셈이니 부러지지 않는다." 장인은 어쩔 수 없이 그 말대로 했으나, 활은 부러졌다.

 **오늘의 시선:** 결과만 끼워 맞추는 논리는 과정의 물리 법칙을 왜곡한다. 응력이 걸리는 시점과 강도를 바꾼다고 구조적 피로가 해결되는 않는다.

범저와 우경의 말은 모두 문장이 수려하고 논리가 그럴듯하나 사물의 실정에 어긋난다. 군주가 이를 좋아하면서 막지 않으면, 이것이 바로 패망의 원인이다. 나라를 다스려 강하게 만드는 공은 꾀하지 않고 변론과 아름다운 말소리에 빠지는 것은, 곧 '집을 무너뜨리고 활을 부러뜨린' 자들을 쓰고 통치술을 아는 선비를 물리치는 것이다. 군주가 나랏일을 다룰 때 장인이 집을 짓고 활을 만드는 이치에 두루 밝지 못하면서도, 범저나 우경 같은 자에게 막히는 까닭은, 그들이 헛된 말로 쓸모가 없어도 이기고, 실무자는 일을 함부로 바꿀 수 없어 도리어 막히기 때문이다. 군주가 쓸모없는 변론은 많이 듣고 함부로 바꿀 수 없는 참된 말은 적게 듣는 것, 이것이 나라가 어지러워지는 까닭이다. 오늘날 범저·우경 같은 자가 그치지 않고 군주가 그들을 좋아하기를 멈추지 않는 것은, 무너지고 부러지는 부류를 귀히 여기고 통치를 아는 사람을 장인 다루듯 하는 것이다. 장인이 솜씨를 펴지 못해 집이 무너지

고 활이 부러지듯, 통치를 아는 사람이 그 방도를 펴지 못해 나라가 어지러워지고 군주가 위태로워진다.

💡 오늘의 시선: 권력자가 '논리의 아름다움'에 홀려 '실무의 전문성'을 밀어내면 조직은 무너진다. 전문가는 침묵하고 말썽씨꾼만 득세하는 환경은 파국으로 향한다.

아이들이 함께 놀 때 먼지를 밥으로, 진흙을 국으로, 나무를 고기로 삼는다. 그러나 해가 저물면 반드시 집에 돌아가 밥을 먹으니, 먼지 밥과 진흙 국은 놀이일 뿐 먹을 수 없기 때문이다. 옛 전설을 칭송하며 변론에만 능하고 성실하지 못한 자, 선왕의 인의만 논하며 나라를 바로잡지 못하는 자도 이와 같다. 이 또한 놀이일 뿐 다스림의 도구는 될 수 없다.

💡 오늘의 시선: 이상을 읊는 수사는 현실의 치유를 대신할 수 없다. 리더십은 명분의 정통성이 아니라 문제를 풀고 질서를 세우는 실용적 효용으로 평가된다.

인의를 사모하다가 약해지고 어지러워진 것은 삼진(三晉, 한·위·조)이고, 사모하지 않고도 다스려져 강해진 것은 진(秦)나라다. 그러나 진나라가 아직 제업(帝業)을 이루지 못한 것은 다스림이 아직 완성되지 않았기 때문이다.

💡 오늘의 시선: 인의가 반드시 강국을 보장하지도, 법치의 냉정함이 반드시 약국을 뜻하지도 않는다. 관건은 도덕적 명분이 아니라 체제의 완성도와 실행의 철저함이다.

사람이 어릴 때 부모의 양육이 소홀하면 자라서 원망하고, 자식이 장성한 뒤 봉양이 박하면 부모가 노하여 꾸짖는다. 자식과 부모는 가장 가까운 사이인데도 꾸짖거나 원망하는 것은, 모두 서로를 위해 줄 것을 기대하면서 상대가 제 기대만큼 해 주지 않는다고 여기기 때문이다. 품을 사서 파종하고 밭 가는 일에서, 주인이 살림을 덜어 좋은 음식을 먹이고 벼를 마련해 샅을 후하게 쳐 주는 것은 일꾼을 아껴서가 아니다. 이렇게 해야 밭 가는 자가 깊이 갈고 김매는 자가 꼼꼼히 매기 때문이다.

💡 오늘의 시선: 인간관계와 조직 운영의 이면에는 주고받는 셈이 있다. 부모와 자식, 주인과 일꾼의 관계조차 기대와 역할 수행에 기반한다. 감정에 호소하기보다 분명한 보상과 역할을 설계하는 편이 관계를 오래간다.

일꾼이 힘을 다해 김매고 밭 갈며 숨씨껏 두령을 바로잡는 것은 주인을 아껴서가 아니다. 그래야 국이 맛있고 샅을 후하게 받기 때문이다. 이처럼 힘을 들이는 데에 부자간의 정 같은 것이 깃든 듯 보여도, 마음은 제 이해에 맞춰져 있으니 모두 자기를 위하는 마음을 품은 것이다. 그래서 사람이 일을 하고 베풀 때 이롭게 하려는 마음으로 하면 월나라 사람(먼 남)과도 쉽게 화합하고, 해치려는 마음으로 하면 부자간에도 멀어지고 원망한다.

💡 오늘의 시선: 협력은 도덕적 호소보다 분명한 상호 이익 구조에서 나온다. '왜 이 일을 해야 하는가'에 대한 개인의 이득이 보일 때 진짜 동기가 생긴다.

문공이 송나라를 치려 할 때 먼저 포고했다. "내가 듣건대 송나라 임금이 무도하여 어른을 업신여기고, 재물을 고르게 나누지 않으며, 명령에 신의가 없다 한다. 나는 백성을 위해 그를 벌하러 왔다." 월나라가 오나라를 치려 할 때도 먼저 포고했다. "내가 듣건대 오왕이 여황(如皇)이라는 누대를 쌓고 깊은 못을 파서 백성을 지치게 하고 재물을 탕진하여 민력을 고갈시켰다 한다. 나는 백성을 위해 그를 벌하러 왔다."

💡 오늘의 시선: 강한 행동에 앞서 상대의 잘못을 공론화해 명분을 확보하는 것은 지금도 통하는 전략이다. '악을 제거한다'는 서사는 내부 결속과 외부 지지를 함께 얻는다.

채나라 여인이 환공의 아내가 되어 함께 배를 탔다. 부인이 배를 흔들자 환공이 크게 놀라 말렸으나 멈추지 않았다. 환공은 노하여 그녀를 내쫓았다가, 곧 다시 부르려 했으나 채나라가 이미 그녀를 다른 데로 시집보낸 뒤였다. 환공은 크게 노하여 채나라를 치려 했다. 중보(관중)가 간했다. "잠자리의 장난거리로 남의 나라를 치는 것으로는 공업을 기대할 수 없으니, 이를 구실로 삼지 마십시오." 환공이 듣지 않자 중보가 말했다. "정 그러시다면, 초나라가 천자께 청모(菁茅, 제사에 술을 거르는 띠풀)를 바치지 않은 지 삼 년이 되었으니, 군주께서는 차라리 군대를 일으켜 천자를 위해 초나라를 치십시오. 초나라가 굴복하거

든 그 길로 채나라를 습격하여 '나는 천자를 위해 초를 쳤는데 채나라가 군사로 따르지 않았다'고 명분을 대고 멸하십시오. 이는 명분으로는 의롭고 실리로는 이로우니, 천자를 위해 죄인을 친다는 명분과 원수를 갚는 실리를 함께 얻습니다."

💡 오늘의 시선: 사적 감정을 공적 정벌로 곧장 잇는 것은 실패하기 쉽다. 감정 소모를 막고 목표를 이루려면 사적 문제를 공적 명분, 곧 서로의 이익이 되는 구조로 다시 짜야 한다.

오기가 위나라 장수가 되어 중산국을 칠 때, 종기(疽)가 난 병사가 있었다. 오기는 무릎을 꿇고 직접 그 고름을 빨아 주었다. 부상병의 어머니가 그 소식에 울자 사람들이 물었다. "장군이 그대 아들에게 이토록 잘해 주는데 어찌 우는가?" 어머니가 답했다. "오기가 그 아이 아버지의 상처도 빨아 주었는데, 아버지는 끝내 (은혜에 보답하려 물려서지 않다) 죽었습니다. 이제 이 아이도 그렇게 죽을 것이라 우는 것입니다."

💡 오늘의 시선: 지나친 정서적 개입은 도리어 비극을 부를 수 있다. 리더의 배려는 사기를 높이지만, 그것이 과도한 의리나 기대를 낳으면 역효과가 된다.

조나라 주보(主父, 무령왕)는 장인에게 갈고리와 사다리를 걸어 파오산에 오르게 하고, 절벽에 사람 발자국을 성기게 새기되 너비 석 자 길이 다섯 자로 새기게 한 뒤 글을 새겼다. "주보가 이곳에 자주 노닐었다." 진 소왕은 장인에게 갈고리와 사다리를 걸어 화산에 오르게 하고, 소나무와 잣나무 속심으로 바둑판을 만들되 화살 같은 산가지는 여

덥 자, 바둑알은 여덟 치로 만든 뒤 글을 새겼다. "소왕이 일찍이 이곳에서 천신과 바둑을 두었다."

💡 오늘의 시선: 권력은 사실보다 이미지를 만든다. 실제 성과보다 영웅적 서사를 짓는 데 힘을 쏟는 리더십은 잠깐의 위세는 얻어도, 허상과 현실의 틈으로 신뢰를 잃는다.

문공이 망명에서 돌아오는 길에 황하에 이르러 명했다. "제기와 자리를 버리고, 깔개를 버려라. 손발에 굳은살이 박이고 얼굴이 거뭇하게 그을린 자들은 뒤로 물러라." 구범(咎犯)이 이를 듣고 밤에 울었다. 문공이 물었다. "내가 이십 년 망명 끝에 이제야 나라로 돌아가는데, 그대가 기뻐하지 않고 우니, 내가 돌아가는 것을 바라지 않는 것인가?" 구범이 답했다. "제기는 먹는 데 쓰고 자리와 깔개는 자는 데 쓰는데 군주께서 버리라 하시고, 손발에 굳은살이 박이고 얼굴이 그을린 자는 애써 공을 세운 자인데 군주께서 뒤로 물리십니다. 지금 저 또한 뒤로 밀려난 처지라 슬픔을 이기지 못해 읍니다. 게다가 군주를 위해 속임수를 써 가며 나라로 돌아오게 한 일이 많았으니, 저 스스로도 부끄럽게 할까 하며 군주께서야 어떠시겠습니까?" 그러고는 두 번 절하고 떠나려 했다. 문공이 만류하며 말했다. "속담에 '사당을 세우는 자는 흙을 퍼서 쌓고는, 의관을 갖추고 제사를 지낸다'고 했소. 지금 그대는 나와 함께 나라를 취하고도 함께 다스리지 않으려 하고, 함께 세우고도 함께 제사 지내지 않으려 하니 어찌 옳겠소?" 그러고는 왼쪽 곁말을 풀어 황하에 던지며 맹세했다.

💡 오늘의 시선: 고난을 함께한 공로자는 일이 끝나면 외면당하기 쉽다. 리더는 '취하는 일'과 '지키는 일'을 구분하고, 핵심 인재와의 관계를 공식적인 약속으로 거듭 확인해야 한다.

정현 사람 복자가 아내에게 바지를 짓게 했다. 아내가 "바지를 어떻게 만들까요?" 묻자 남편이 "내 헨 바지처럼 하시오"라고 했다. 아내는 새 바지를 일부러 헐어 헨 바지처럼 만들었다.

💡 오늘의 시선: '옛 방식'을 맥락 없이 그대로 베끼면 변화와 본래 목적을 놓친다. 리더는 '무엇을'뿐 아니라 '왜' 그렇게 하는지를 함께 전해야 한다.

정현 사람이 수레 멍에를 하나 주웠는데 그 이름을 몰라 남에게 물었다. "이것이 무엇이요?" "수레 멍에요." 곧 또 하나를 주워 다시 물었다. "이것은 무엇이요?" "수레 멍에요." 묻던 사람이 크게 노하여 말했다. "아까도 멍에라더니 지금도 멍에라니, 이렇게 많을 수가 있는가? 네가 나를 속이는구나!" 그러고는 그와 다투었다.

💡 오늘의 시선: 상대의 진의를 살피지 않고 제 편견에 어긋난 답에 곧장 분노하면 소통은 끊긴다. 리더는 판단을 미루고, 상대의 말이 어떤 맥락에서 옳은지를 먼저 확인해야 한다.

위나라에 주살 사냥을 돕는 사람이 있었다. 새가 날아오자 그는 먼저 자기 옷자락(襟)을 휘둘러 신호하려 했고, 새는 놀라 달아나 결국 쏘지 못했다.

💡 오늘의 시선: 수단과 목적이 뒤바뀌면 일을 그르친다. 핵심 성과보다 절차나 형식에 매달리거나 엉뚱한 시도로 오히려 기회를 놓치는 일을 경계해야 한다.

정현 사람 복자의 아내가 장에서 자라를 사서 돌아오다 영수(潁水)를 건널 때, 자라가 목말랐으리라 여겨 물에 풀어 마시게 했다가 그만 자라를 잃어버렸다.

💡 오늘의 시선: 선의나 어림짐작으로 판단하면 도리어 큰 손실을 낳는다. 사실(자라는 물에서 산다)을 무시하고 주관적 추측(목말랐을 것이다)으로 개입한 결과는 파괴적이다. 결정은 기본 사실에 기대야 한다.

젊은이가 어른을 모시고 술을 마실 때, 어른이 마시면 젊은이도 따라 마신다.

💡 오늘의 시선: 조직의 위계와 모방 심리는 강력하다.윗사람의 행동은 아랫사람의 무의식적 기준이 되고, 리더의 태도가 조직 문화의 본질을 결정한다.

다른 기록은 이렇다. 스스로를 대견해하는 노나라 사람이 있었는데, 나이 많은 이가 술을 다 비우지 못하고 뺄는 것을 보고 자기도 따라 뺄었다.

💡 오늘의 시선: 맥락 없는 모방은 우스운 결과를 낳는다. 까닭을 모른 채 형식만 베끼는 것은 흉내일 뿐이다. 참된 배움은 본질을 이해하는 데서 시작된다.

또 다른 기록은 이렇다. 송나라의 한 젊은이가 좋은 것을 본받으려 했다. 어른이 술을 남기지 않고 다 비우는 것을 보고는, 술을 건디지 못하면서도 다 마시려 했다.

💡 오늘의 시선: 남의 기준이나 성과를 제 능력과 상황에 무리하게 끼워 맞추는 것은 자해다. 자기 인식 없이 성공 방식을 복사하면 도리어 한계만 드러내고 실패한다.

《서경》에 "띠를 매고 동여매라"고 적혀 있었다. 송나라의 한 사람이 이를 익히면서 띠로 거둬 제 허리를 동여맸다. 누가 "왜 그러는가?" 묻자 "책에 그렇게 적혀 있으니 당연하다"고 답했다.

💡 오늘의 시선: 교조주의와 형식주의의 위험을 보여 준다. 원칙의 취지와 현실 적용을 살피지 않고 글자 그대로만 따르면 비효율이 따른다.

《서경》에 "새기고 깎은 뒤 다시 본래의 소박함으로 돌아가라"고 적혀 있었다. 양나라의 한 사람이 이를 익히면서 행동과 말, 모든 일을 꾸밈으로 치장하고는 "어렵다"고만 하며 도리어 실질을 잃었다. 누가 "왜 그러는가?" 묻자 "책에 그렇게 적혀 있으니 당연하다"고 답했다.

💡 오늘의 시선: 지나친 수식과 형식주의는 실체를 훼손한다. '소박함으로 돌아가라'를 '치장하라'로 뒤집어 읽는 것은, 핵심 가치는 버리고 외형과 보고에만 매달리는 조직의 병폐를 닮았다.

영(郢) 땅 사람이 연나라 재상에게 편지를 보냈다. 밤에 쓰는데 불빛이 어두워 촛불 든 사람에게 "촛불을 들어 올려라(舉燭)"라고 말했는데, 그만 편지에까지 '거촉(舉燭)'이라 적어 넣었다. '거촉'은 편지의 본뜻이 아니었다. 그런데 연나라 재상은 편지를 받고 이를 풀이하여 말했다. "촛불을 들라 함은 밝음을 숭상하라는 뜻이요, 밝음을 숭상함은 어진 이를 들어 쓰라는 뜻이다." 재상이 왕에게 아뢰자 왕이 크게 기뻐했고, 나라가 다스려졌다. 다스려지기는 했으나 편지의 본뜻은 아니었다. 오늘날 학자를 거론하는 자들 중에 이런 부류가 많다.

💡 오늘의 시선: 우연한 실수가 좋은 결과를 낳기도 하지만 그것이 본질적 해법은 아니다. 무리한 해석으로 거둔 성과는 일시적이며, 논리가 비약했다면 같은 운에 기댈 수 없다.

정나라 사람이 신발을 사려 했다. 먼저 제 발을 재어 그 치수를 자리에 두었는데, 시장에 가서는 치수 챙기는 것을 잊었다. 신발을 골라 놓고서야 "치수를 안 가져왔구나" 하고 집으로 돌아가 가져왔다. 다시 시장에 왔을 때는 이미 파해서 신발을 사지 못했다. 누가 "어찌 발로 직접 신어 보지 않았소?" 묻자 그가 답했다. "차라리 치수는 믿어도 내 발은 믿지 못하겠소."

💡 오늘의 시선: 데이터나 과거 기준에 매여 눈앞의 실제 상황을 무시하는 것은 치명적 오류다. 변화하는 환경에서 굳은 원칙이나 옛 지표에만 매달리면 기회를 놓친다.

왕등(王登)이 중모의 수령이 되어 양주(襄主)에게 아뢰었다. "중모에 중장과 서기라는 선비가 있는데, 몸가짐이 매우 반듯하고 학식이 매우 넓습니다. 어찌 등용하지 않으십니까?" 양주가 말했다. "그대가 그들을 만났다 하니, 내가 그들을 중대부로 삼겠다." 가신의 우두머리가 간했다. "중대부는 진나라의 중한 관등입니다. 공도 없이 그 자리를 받는 것은 진나라 신하의 도리가 아닙니다. 군주께서는 귀로만 들으시고 눈으로 보지는 못하신 것입니다." 양주가 말했다. "내가 왕등을 쓸 때 이미 귀로 듣고 눈으로 보았다. 왕등이 고른 자도 또한 귀로 듣고 눈으로 본 셈이다. 이렇게 하면 사람을 듣고 보는 일이 끝이 없을 것이다." 왕등은 하루 만에 두 사람을 중대부로 삼고 전답과 집을 주었다. 그러자 중모 사람 가운데 밭일을 버리고 집을 팔아 학문을 좇는 자가 고을의 절반이나 되었다.

💡 오늘의 시선: 리더의 인사권은 조직의 방향을 정한다. 검증 없는 추천으로 고위직을 남발하면, 조직 전체가 겉치레 학습과 자리 다툼으로 기운다. '눈으로 보라'는 말은 무분별한 추천과 즉각적 과잉 보상을 경계하라는 뜻이다.

숙향이 평공을 모시고 앉아 있을 때, 평공이 정사를 묻자 숙향은 장딴지가 아프고 발이 저리며 쥐가 나도 감히 자세를 흐트러뜨리지 않았다. 진나라 사람들이 이를 듣고 모두 말했다. "숙향은 어진 이라 평공

이 예우하니, 쥐가 나도 자세를 흐트러뜨리지 않는구나." 진나라에서 벼슬을 마다하고 숙향을 흠모해 의탁하려는 자가 나라의 큰 비중을 차지했다.

💡 오늘의 시선: 리더의 사적 인내나 예우가 과장되어 모두의 모방 대상이 되면, 본질적 가치보다 형식적 복종을 낳는다. 리더의 덕목을 떠받드는 분위기는 구성원을 일보다 눈치에 매이게 만든다.

정현 사람 굴공(屈公)은 적이 온다는 말을 듣고 겁에 질려 죽었다가, 두려움이 가시자 다시 살아났다.

💡 오늘의 시선: 공포는 이성을 마비시킨다. 정보가 불확실하거나 부풀려졌을 때 곧바로 극단적으로 반응하는 것은 비효율적이다. 리더에게는 불확실성 속에서도 상황을 객관적으로 보는 침착함이 필요하다.

조나라 주보가 이자(李疵)를 보내 중산국을 칠 만한지 살피게 했다. 이자가 돌아와 보고했다. "중산은 칠 만합니다. 군주께서 서둘러 치지 않으면 제나라와 연나라에 뒤흔들릴 것입니다." 주보가 물었다. "어찌 칠 만하다 보는가?" 이자가 답했다. "그 임금이 바위굴에 숨어 사는 선비를 좋아하여, 수레 덮개를 기울여 궁벽한 마을 좁은 골목의 선비를 만난 일이 수십 번이고, 평민 선비에게 대등한 예로 몸을 낮춘 일이 수백 번입니다." 주보가 말했다. "그대 말대로라면 어진 임금인데 어찌 칠 수 있겠는가?" 이자가 말했다. "그렇지 않습니다."

💡 오늘의 시선: 겉으로 드러난 선량함이나 인재 존중이 오히려 약점이 될 수 있다. 리더십을 볼 때는 '무엇을 중시하는가'보다 '그 중시가 조직의 핵심 역량에 어떤 영향을 주는가'를 냉정하게 따져야 한다.

이자가 말을 이었다. "군주가 바위굴에 숨은 선비를 떠받들어 조정
에 불러들이면 병사들은 전열에서 게을러지고, 학자를 높여 선비가 조
정에 앞으면 농부들은 밭에서 게을러집니다. 병사가 전열에서 게으
르면 군대가 약해지고, 농부가 밭에서 게으르면 나라가 가난해집니다.
밖으로 군대가 적보다 약하고 안으로 나라가 가난한데도 망하지 않은
경우는 없습니다. 그러니 치는 것이 옳지 않겠습니까?" 후보가 "좋다"
하고 군대를 일으켜 중산국을 쳐서 마침내 멸했다.

💡 오늘의 시선: 리더의 관심사는 조직의 에너지가 흐르는 방향을 정
한다. 특정 집단을 지나치게 우대하면 다른 핵심 구성원의 사기가 꺾
이고 조직의 근간이 흔들린다.

제 환공은 보라색 옷을 즐겨 입었다. 그러자 온 나라가 보라색 옷을
입어, 그 무렵에는 흰 명주 다섯 필로도 보라색 옷 한 벌을 구하지 못할
지경이었다. 환공이 이를 걱정하여 관중에게 물었다. "내가 보라색을
즐겨 입어 그 값이 너무 비싸졌소. 백성이 그치질 않으니 어찌하면 좋
겠소?" 관중이 답했다. "그치게 하시려거든 시험 삼아 보라색을 입지
마시고, 측근에게 '나는 보라색 냄새가 매우 싫다'고 하십시오. 그러고
서 보라색 옷을 입고 다가오는 자가 있거든 반드시 '물러서라, 보라색
냄새가 싫다'고 하십시오." 환공이 그러기로 했다. 그날로 궁중의 관리

들이 보라색을 입지 않았고, 이튿날에는 도성 안에서 입지 않았으며, 사흘 만에는 나라 안 어디서도 보라색을 입은 사람이 없었다.

💡 오늘의 시선: 리더의 취향은 강력한 신호다. 말과 행동을 일관되게 맞추면, 리더는 짧은 시간에 조직 문화의 방향을 돌릴 수 있다.

다른 기록은 이렇다. 제왕이 보라색 옷을 즐겨 입자 제나라 사람들도 모두 그것을 좋아했다. 흰 명주 다섯 필로도 보라색 한 벌을 구하기 어려워지자 제왕이 그 값을 걱정했다. 측근(傳)이 왕에게 아뢰었다. "《시경》에 '몸소 하지 않고 친히 하지 않으면 백성이 믿지 않는다'고 했습니다. 이제 백성이 보라색을 입지 않게 하시려거든, 먼저 보라색 옷을 벗고 조정에 나가십시오. 보라색을 입고 다가오는 신하에게는 '더 물려서라, 냄새가 싫다'고 하십시오." 그날로 궁중의 관리들이 보라색을 입지 않았고, 그달에는 도성 안에서 입지 않았으며, 그해에는 나라 안 어디서도 입지 않았다.

💡 오늘의 시선: 말보다 본보기가 설득력 있다. 리더가 자기 선호를 공개적으로 거두어들일 때 비로소 구성원이 그 메시지를 믿고 따른다.

정 간공이 자산(子産)에게 말했다. "우리나라는 작은 데다 초나라와 진나라 사이에 끼어 있소. 성곽이 온전하지 못하고 병기도 갖추지 못해 뜻밖의 사태에 대처할 수 없소." 자산이 답했다. "신이 바깥의 위협을 막은 것이 이미 멀리 미쳤고 안을 지킨 것이 이미 견고하니, 나라가 작

아도 위태롭지 않을 것입니다. 군주께서는 걱정하지 마십시오." 그리하여 간공의 재위 동안 아무런 화가 없었다.

💡 오늘의 시선: 규모나 자원의 부족은 심리적 불안을 부르지만, 분명한 방어 전략과 내부의 결속이 외부 압력에 대한 취약함을 상쇄한다.

다른 기록은 이렇다. 자산이 정나라를 도울 때 간공이 말했다. "술자리가 즐겁지 않고, 제기가 크지 않으며, 종·북·생황·비파 소리가 울리지 않고, 내 일이 한 갈래로 모이지 않으며, 나라가 안정되지 않고 백성이 다스려지지 않으며 농사와 전쟁이 화목하지 않으니, 이 또한 그대의 잘못이오. 그대에게는 그대의 직분이 있고 내게는 내 직분이 있으니, 각자 제 직분을 지킵시다." 자산이 물러나 정사를 편 지 오 년 만에 나라에 도적이 없고 길에 떨어진 물건을 줌지 않았으며, 길가에 복숭아와 대추가 드리워져도 손대는 이가 없었고, 송곳이나 칼을 길에 떨어뜨려도 사흘이면 주인에게 돌아왔다. 삼 년이 지나도 변함이 없었으니, 백성이 굶주리지 않았다.

💡 오늘의 시선: 리더의 불만은 곧잘 아랫사람의 탓으로 돌려지지만, 진정한 통치는 간섭이 아니라 시스템과 법치의 확립에서 나온다. 자산의 성공은 간공의 방임이 아니라 분명한 권한 위임과 결과 중심의 평가 덕이었다.

송 양공이 초나라와 탁곡(涿谷) 가에서 싸웠다. 송나라 군대는 이미 전열을 갖추었으나 초나라 군대는 아직 강을 건너지 못했다. 우사마 구

강(購強)이 달려와 간했다. "초나라는 많고 송나라는 적습니다. 초나라 군대가 절반쯤 건너 전열을 갖추지 못한 틈을 타 치면 반드시 이깁니다." 양공이 말했다. "내가 듣건대 군자는 '다친 자를 거둬 치지 않고, 흰머리 섞인 노인을 사로잡지 않으며, 사람을 힘지로 몰지 않고, 곤경에 빠진 자를 압박하지 않으며, 전열을 갖추지 못한 적을 치지 않는다' 한다. 지금 초나라가 강을 건너기도 전에 친다면 의리를 해친다. 초나라가 다 건너 전열을 갖춘 뒤에 진격하라." 우사마가 말했다. "군주께서는 송나라 백성을 아끼지 않으시고, 군의 핵심이 무너지는 것도 마다하며 오직 의리만 따르십니다." 양공이 말했다. "전열로 돌아가지 않으면 군법으로 다스리겠다." 우사마가 전열로 돌아갔을 때 초나라는 이미 전열을 갖추어 진을 쳤고, 그제야 양공이 복을 쳐 진격했다. 송나라는 크게 패했고 양공은 넓적다리를 다쳐 사흘 만에 죽었다. 이것이 바로 몸소 인의를 행하기를 고집한 데서 온 화다. 반드시 군주가 몸소 친히 한 뒤에야 백성이 따른다면, 이는 군주에게 몸소 농사지어 먹고 전열에 서서 싸우게 한 뒤에야 백성이 농사와 전쟁에 나선다는 말이니, 그러면 군주가 너무 위태롭고 신하가 너무 편안하지 않겠는가?

💡 오늘의 시선: 형식적 윤리나 관습이 실제 목표(승리, 생존, 성과)를 해칠 때 그것은 파국을 부른다. 리더는 상황에 따라 원칙을 유연하게 적용해야 하며, 맹목적 선의는 치명적 약점이 될 수 있다.

제 경공이 소해(少海)에서 노닐 때, 파발 기병이 달려와 아뢰었다. "안영(晏嬰)의 병이 위중하여 곧 죽을 듯하니, 공께서 임중에 늦으실까 두렵습니다."

💡 오늘의 시선: 위기 상황의 즉각적 보고는 리더의 주의를 환기하는 중요한 신호다. 그러나 보고의 방식과 시점은 리더의 판단과 조직의 대응 속도를 좌우한다.

경공이 황급히 일어서는데 파발 기병이 또 이르렀다. 경공이 명했다. "번저(煩且)라는 명마를 끌어오고, 마부 한추(韓樞)에게 몰게 하라." 수백 걸음을 가는데 마부가 빠르지 않다고 여겨 고삐를 빼앗아 직접 몰았고, 다시 수백 걸음을 가는데 말이 느리다고 여겨 수레를 다 버리고 달려갔다. 번저라는 명마와 한추라는 뛰어난 솜씨를 두고도, 직접 달려가는 것만 못하다고 여긴 것이다.

💡 오늘의 시선: 도구와 인재의 능력을 과신하거나 상황 변화에 유연하게 대응하지 못하면, 본말이 뒤바뀌어 비효율만 남는다. 리더는 제 한계를 인정하고 상황에 맞는 최선을 택해야 한다.

위 소왕이 정무를 직접 맡고 싶어 맹상군에게 말했다. "나는 정무를 직접 처리하고 싶소." 맹상군이 말했다. "왕께서 정무를 직접 처리하고 싶으시면, 어찌 법전을 직접 읽어 보지 않으십니까?" 소왕이 법전을 십여 쪽 읽다가 졸며 누워 버렸다. 왕이 말했다. "나는 이 법을 읽을 수가 없소." 권력의 자리에 있으면서 신하가 마땅히 할 일을 직접 하려 든다면, 졸음이 오는 것이 당연하지 않은가?

💡 오늘의 시선: 리더십의 핵심은 모든 일을 직접 하는 것이 아니라 시스템과 직분을 명확히 하는 데 있다. 아랫사람의 일까지 간섭하면 전략 수립과 인재 등용이라는 본업을 놓쳐 조직이 무너진다.

공자께서 말씀하셨다. "임금은 그릇과 같고 백성은 물과 같다. 그릇이 모지면 물도 모지고, 그릇이 둥글면 물도 둥글다."

💡 오늘의 시선: 조직의 문화와 규범은 리더의 행동에서 비롯된다. 리더가 본을 보이지 않고 아랫사람에게만 엄격한 규정을 요구하면, 그 규정은 무력해지거나 역효과를 낳는다.

추군(鄒君)은 긴 갓끈을 즐겨 매었다. 측근들도 모두 긴 갓끈을 매니 갓끈 값이 매우 비싸졌다. 추군이 이를 걱정하여 측근에게 묻자 "전하께서 매시니 백성도 많이 매어 비싸졌습니다"라고 답했다. 추군은 먼저 제 갓끈을 끊고 나갔고, 그러자 나라 안에서 아무도 긴 갓끈을 매지 않았다. 추군이 백성에게 복장을 금하는 명령을 내려 막지 않고 제 갓끈을 끊어 본을 보인 것은, 먼저 스스로를 욕보여 백성에게 임한 셈이다.

💡 오늘의 시선: 위아래의 불일치나 불평등한 규정은 위에서 시작된 다. 문제를 풀려면 아랫사람에게만 변화를 요구하기보다, 리더가 먼저 제 특권이나 습관을 버리는 본보기가 앞서야 설득력이 생긴다.

숙향이 사냥에서 (잡은 것을) 나눌 때, 공이 많은 자는 많이 받고 공이 적은 자는 적게 받았다.

💡 오늘의 시선: 성과에 따른 분명한 보상은 동기를 부여하는 가장 기본적이면서도 강력한 도구다. 공정한 분배 원칙이 서야 사기가 오르고 효율이 극대화된다.

한 소후가 신자(申子)에게 말했다. "법도를 시행하기가 무척 어렵소." 신자가 말했다. "법이란 공을 보고 상을 주고 능력을 보고 관직을 주는 것입니다. 지금 군주께서 법도를 세워 두고도 측근의 청을 들어주신다면, 이것이 바로 시행하기 어려운 까닭입니다." 소후가 말했다. "나는 이제부터 법대로 할 줄 알겠소. 측근의 청은 듣지 않겠소." 며칠 뒤 신자가 자기 사촌 형의 벼슬자리를 청했다. 소후가 말했다. "이는 그대에게 배운 바가 아니오. 그대의 청을 들어 그대의 도를 무너뜨릴 것인가, 아니면 그대의 청을 버릴 것인가?" 신자는 거처를 비우고 물러나 죄를 청했다.

💡 오늘의 시선: 법과 규칙의 생명은 공정성과 일관성에 있다. 특히 권력자의 사적 인맥과 청탁에 법이 흔들리면 제도는 곧 무너진다. 리더가 가까운 측근에게조차 법을 적용해야 그 권위가 선다.

진 문공이 원(原)을 칠 때 열흘 치 식량을 싸고 대부들과 열흘을 기한으로 정했다. 열흘이 되어도 원이 함락되지 않자 징을 울려 군대를 거두고 떠나려 했다. 원에서 나온 자가 "원은 사흘이면 함락됩니다"라고 했고, 신하와 측근들도 "원의 식량과 힘이 다했으니 잠시만 기다리십시오"라고 간했다. 문공이 말했다. "나는 군사들과 열흘을 기약했다. 떠나지 않으면 내 신의를 잃는다. 원을 얻고 신의를 잃는 일은 하지 않겠다." 그러고는 군대를 거두어 떠났다. 원 사람들이 듣고 "저토록 신

의 있는 임금을 어찌 따르지 않겠는가" 하고 항복했고, 위나라 사람들도 듣고 "저토록 신의 있는 임금을 어찌 따르지 않겠는가" 하고 항복했다. 공자가 이를 듣고 기록했다. "원을 치고 위를 얻은 것은 신의 때문이다."

💡 오늘의 시선: 눈앞의 이익(원 함락)을 위해 약속(신의)을 저버리는 것은 더 큰 자산(주변의 귀순)을 잃는 지름길이다. 리더의 약속은 도덕적 의무를 넘어 조직과 사회를 움직이는 핵심 자본이다.

문공이 기정에게 물었다. "기근을 구제하려면 어찌해야 하오?" "신의(信)입니다." "어떤 신의인가?" "명분에 신의를 두고, 일에 신의를 두고, 의리에 신의를 두는 것입니다. 명분에 신의가 있으면 신하가 직분을 지켜 선악이 뒤섞이지 않고 온갖 일이 게을러지지 않으며, 일에 신의가 있으면 천시(天時, 농사철)를 놓치지 않아 백성이 어지러워지지 않고, 의리에 신의가 있으면 가까운 이는 감동하여 힘쓰고 먼 이는 귀의합니다."

💡 오늘의 시선: 기근 같은 급박한 상황에서도 근본 해법은 신뢰 시스템의 구축이다. 리더가 명분, 일 처리, 약속에서 한결같이 신의를 쌓을 때 조직은 위기 속에서도 안정되고 외부의 지지를 얻는다.

오기가 길을 나서다 옛 친구를 만나, 그를 붙들어서 함께 식사하기로 했다. 친구가 "그러지, 내가 돌아와서 함께하겠네"라고 했다. 오기가 "그대를 기다려 먹겠소"라고 했는데, 친구가 저물도록 오지 않자 오기

는 먹지 않고 기다렸다. 이튿날 아침 사람을 보내 친구를 찾게 했고, 친구가 오자 비로소 함께 먹었다.

💡 오늘의 시선: 신뢰는 거창한 서약이 아니라 사소한 약속이라도 지키려는 일상의 태도에서 쌓인다. 특히 리더가 아랫사람이나 약자에게까지 약속을 지킬 때 그 신뢰는 조직 전체로 퍼진다.

위 문후가 우인(虞人)과 사냥을 약속했다. 이튿날 날이 몹시 사나워 측근들이 말렸으나 문후는 듣지 않고 말했다. "사나운 날씨를 핑계로 신의를 저버릴 수는 없다. 나는 그런 일을 하지 않는다." 그러고는 몸소 수레를 몰고 바람을 무릅쓰고 가서 우인을 만나 약속을 마쳤다.

💡 오늘의 시선: 어려움이나 불편을 핑계로 약속을 어기면 리더의 신뢰는 급격히 떨어진다. 오히려 어려운 상황일수록 약속을 지키는 행동이 깊은 존경과 충성을 심는다.

증자의 아내가 시장에 가는데 아들이 따라오며 울었다. 어머니가 말했다. "돌아가 있어라. 내가 돌아와 너에게 돼지를 잡아 주마."

💡 오늘의 시선: 부모의 거짓말은 자녀의 신뢰 형성을 무너뜨린다. 아이에게 한 약속이라도 지켜야 아이가 타인과 사회에 대한 신뢰를 키운다. 리더십도 같아서, 작은 약속을 지키는 태도가 큰 신뢰를 만든다.

시장에서 돌아온 증자가 돼지를 잡으려 하자 아내가 말렸다. "그저 아이와 장난으로 한 말이었어요." 증자가 말했다. "아이는 장난의 상대가 아니요. 아이는 아는 것이 없어 부모를 보고 배우며 부모의 가르침을 따르요. 지금 아이를 속이는 것은 곧 속임수를 가르치는 것이요. 어머니가 자식을 속이면 자식이 어머니를 믿지 않게 되니, 이는 올바른 가르침이 될 수 없소." 그러고는 돼지를 잡아 삶았다.

💡 오늘의 시선: 리더의 사소한 거짓말이나 가벼운 약속은 신뢰를 근본부터 무너뜨린다. 한결같은 진정성이 가장 강력한 리더십의 무기다.

초 여왕은 비상이 생기면 북을 쳐서 백성과 함께 방비하기로 했다. 어느 날 술에 취해 무심코 북을 치니 백성이 크게 놀라 달려왔다. 사람을 보내 그들을 돌려보내며 "내가 취해 측근과 장난치다 잘못 친 것이다"라고 했다. 백성이 모두 흩어졌다. 몇 달 뒤 실제로 비상이 생겨 북을 쳤으나 백성이 나오지 않았다. 그제야 신호를 분명히 고친 뒤에야 백성이 그를 믿게 되었다.

💡 오늘의 시선: 권위의 남용이나 상황을 무시한 신호는 신뢰 자본을 곧바로 소진한다. 위기관리에서 가장 중요한 것은 신호의 정확성과 일관된 대응이다.

이회(李愷)가 좌우 두 진영을 경계시키며 말했다. "적을 단단히 경계하라. 아침저녁으로 와서 너희를 칠 것이다." 이런 경고를 두세 번 거듭했으나 적은 오지 않았다. 두 진영의 병사들은 해이해져 이회의 말을

믿지 않게 되었다. 몇 달 뒤 진나라 사람이 습격해 와 하마터면 군대를 빼앗길 뻔했다. 이것이 바로 신의를 잃은 데서 온 화다.

💡 오늘의 시선: 잦은 거짓 정보나 부풀린 경고는 조직의 대응력을 마비시킨다. '늑대가 나타났다'식 경고는 결국 진짜 위기에서 조직을 파국으로 몬다.

다른 기록은 이렇다. 이회가 진나라와 싸울 때 좌군에게 "빨리 올라가라, 우군은 이미 올라갔다"고 하고, 다시 우군에게 달려가 "좌군은 이미 올라갔다"고 했다. 좌우 양군이 서로 다투듯 진격했다. 이듬해 진나라와 다시 싸울 때 진나라가 습격해 와 하마터면 전차를 빼앗길 뻔했다. 이 또한 신의를 잃은 데서 온 화다.

💡 오늘의 시선: 경쟁을 부추기는 명분으로 실제 임무를 미루거나 왜곡하면, 조직은 내부 경쟁에는 치열하면서도 정작 외부 위협에는 무방비가 된다. 진정한 성과는 협력과 신뢰에서 나온다.

외저설 좌하 外儲說左下

외저설(좌하).

죄를 지어 처벌을 받아도 백성이 윗사람을 원망하지 않으니, 발꿈치를 베인 자가 (자신을 벌한) 자고(子臯)를 도리어 살려 준 일이 그러하다. 공을 세워 상을 받아도 신하가 군주를 은인으로 여기지 않으니, 적황(翟璜)이 우계(右契, 공로를 증명하는 부절의 오른쪽 짝)를 쥐고 헌거(軒, 대부가 타는 수레)에 오른 일이 그러하다. 위(魏) 양왕(襄王)이 공을 헤아리는 도리를 알지 못했기에, 소묘(昭卯)는 오승(五乘, 수레 다섯 대 분의 봉록)을 받고도 짚신을 신고 다녔다. 윗사람이 직임을 능력에 넘치게 주지 않고 신하가 제 능력을 속이지 않으면, 신하는 저 소실주(少室周)처럼 처신할 것이다.



오늘의 시선: 평가의 기준이 분명하고 공정하면, 사람은 보상을 윗사람의 사적 은혜로 받아들이지 않고 제도 자체를 신뢰한다. 처벌도 마찬가지여서, 절차가 공정하면 벌을 받은 쪽도 원망 대신 승복으로 응답한다.

관세에 의지하되 신하 개인의 신의에는 의지하지 않으므로 동곽아(東郭牙)가 관중(管仲)을 논한 것이고, 술(術, 군주가 신하를 부리는 통치 기술)에 의지하되 신의에는 의지하지 않으므로 혼현(渾軒)이 진문공(文公)을 비판한 것이다. 그러므로 술을 갖춘 군주는 미더운 상으로 능력을 다하게 하고 반드시 내리는 벌로 사악함을 막으니, 흠 있는 행실(駁行, 얼룩진 품행)을 지닌 자라도 반드시 그에게서 쓸모를 얻는다. 간주(簡主)가 양호(陽虎)를 재상으로 쓴 일과, 애공(哀公)이 ‘외발(一足)’을 물은 일이 그 예이다.

💡 오늘의 시선: 사람의 선의에 기대는 통치는 그 사람이 바뀌는 순간 무너진다. 신뢰할 만한 인물을 찾기보다, 누구에게 맡겨도 작동하는 시스템을 만드는 것이 리더의 일이다.

군신의 도리를 잃으면 문왕(文王)처럼 스스로 신을 매고서 그것을 자랑으로 삼게 되고, 조정에서의 처신과 사사로운 자리에서의 처신을 구분하지 않으면 계손(季孫)처럼 평생 위엄을 지키고도 끝내 역적을 만난다.

💡 오늘의 시선: 위엄은 형식이 아니라 역할의 명확함에서 나온다. 권위만 앞세우면 리더의 자리가 흔들리고, 공과 사의 경계가 무너지면 질서가 무너진 자리에 화가 찾아온다.

금지된 것을 이롭게 해 주고 이로운 것을 금한다면 신령한 이라도 다스리지 못하고, 죄지은 자를 기리고 상받을 자를 혈뜯는다면 요(堯) 임금이라도 다스리지 못한다. 문을 만들어 놓고 들이지 않으며 이익을

걸어 놓고 나아가지 못하게 하는 것, 이것이 혼란이 생기는 까닭이다. 제후(齊侯)가 측근의 말에 휘둘리지 않고 위주(魏主)가 칭찬하는 자의 말에 휘둘리지 않으며 신하들을 밝게 살핀다면, 거(鉅)는 돈을 허비하지 않고 잔(孱)은 옥벽을 쓰지 않고도 벼슬에 나아갈 것이다. 서문표(西門豹)가 다시 업(鄴)을 다스리게 해 달라 청한 일이 이를 잘 보여 준다. 이는 마치 도둑의 아들이 갓옷을 자랑하고 밭 잘린 자의 아들이 옷을 뽐내는 것과 같다. 자작(子綽)이 양손으로 동시에 그림을 그리려 하고, 고기로 개미를 쫓고 생선으로 파리를 쫓으려는 격이다. 그러니 어찌 환공(桓公)이 벼슬 구하는 자가 많음을 근심하고, 선주(宣主)가 아원 말을 걱정하는 일이 없겠는가?

💡 오늘의 시선: 규범과 보상이 서로 어긋나면, 사람들은 시스템을 우회하는 비생산적 행위에 매달린다. 원인을 두고 증상만 누르면 문제는 도리어 커진다.

신하가 지나치게 낮추고 검소함을 내세우면 작위가 상으로서의 구실을 하지 못하고, 총애와 영화가 절도를 잃으면 신하가윗사람을 침범한다. 묘분황(苗賁皇)이 헌백(獻伯)을 비판한 일과 공자가 안영(晏嬰)을 논한 일이 그 예이며, 공자가 관중과 손숙오(孫叔敖)를 논한 것도 같은 맥락이다. 양호의 말에서 신하의 됃됨이가 드러났고, 간주가 그 신하에게 응답한 방식에서 군주의 술이 어긋났음이 드러난다. 봉당이 서로 어울려 신하들이 제 욕심을 채우면 군주는 고립되고, 신하들이 공정하게 천거하되 사사로이 결탁하지 않으면 군주는 밝아진다. 양호가 조무(趙武)의 어짊과 해호(解狐)의 공정함을 본받으려 했는데도 간주가 이를 가시덤불로 여겼으니, 이는 나라를 가르치는 도리가 아니다.

💡 오늘의 시선: 검소도 사치도 도를 넘으면 위계를 혼든다. 파벌이 계속하면 리더가 고립되고, 사익을 배제한 공정한 천거가 살아 있을 때 리더는 비로소 멀리 본다.

공실(公室)이 약해지면 직언을 꺼리게 되고, 사사로운 처신이 득세하면 공적인 공을 세우는 자가 줄어든다. 범문자(范文子)의 직언과 무자(武子)가 지팡이로 친 일, 자산(子産)의 충직한 간언과 자국(子國)의 책망, 양거(梁車)의 엄정한 법 집행과 성후(成侯)의 인장 회수, 관중이 공정을 쫓았는데도 백성이 원망한 일이 그 예이다.

💡 오늘의 시선: 사익을 떠받드는 풍토에서는 정직한 비판과 공적인 기여가 위축된다. 직언을 살리려면, 직언한 자가 고립되지 않도록 보호하는 장치가 함께 있어야 한다.

공자(孔子)가 위(衛)나라에서 정사를 도울 때, 제자 자고가 옥리(獄吏)가 되어 어떤 사람의 발을 베었고, 그 형벌을 받은 자는 성문지기가 되었다. 공자를 위 군주에게 혈뜰는 자가 있어 “중니(仲尼, 공자의 자)가 난을 일으키려 한다”고 말하니, 군주가 공자를 잡으려 했다. 공자가 달아나자 제자들도 모두 흩어졌다. 자고가 성문을 나서려 할 때, 발 잘린 그 문지기가 그를 이끌어 문 아래 방에 숨겨 주어 추격하는 관리들이 잡지 못했다. 한밤중에 자고가 그에게 물었다. “나는 군주의 법령을 어길 수 없어 네 발을 베었다. 지금이야말로 네가 원수를 갚을 때인데, 어찌하여 나를 숨겨 주었는가? 내가 무엇으로 네게 이런 대접을 받는가?” 그가 답했다. “제가 발을 베인 것은 본래 제 죄에 마땅한 일이라 어쩔 수 없었습니다. 그러나 공께서 저를 심리하실 때, 법령을 이리저

리 살피 제게 유리한 말을 앞뒤로 붙여 가며 어떻게든 저를 면하게 하 시려는 마음이 깊었음을 저는 알았습니다. 그리고 죄가 정해졌을 때 공 께서 언짢아하시며 그 안타까움이 얼굴빛에 드러났으니, 저는 그것도 보아 알았습니다. 저를 사사로이 봐주셔서가 아니라, 타고난 어진 마 음이 본래 그러했기 때문입니다. 이것이 제가 공을 기뻐하고 고맙게 여 기는 까닭입니다.”

공자가 말했다. “관리 노릇을 잘하는 자는 덕을 심고, 못하는 자는 원한을 심는다. 평미레(檠)는 양을 고르게 하는 도구요, 관리는 법을 고르게 하는 사람이다. 나라를 다스리는 자는 그 고름을 잃어서는 안 된다.”

💡 오늘의 시선: 공정함은 규칙을 적용하는 데서 끝나지 않는다. 결 과가 불리해도, 그 과정에서 존중받았다는 기억이 신뢰를 만든다.

전자방(田子方)이 제나라에서 위나라로 가다가 적황이 헌거를 타고 말을 몰아 나오는 것을 보았다. 문후(文侯)인 줄 알고 길을 비켜 피했 다가, 한갓 적황임을 알았다. 자방이 물었다. “그대는 어찌 이런 수레 를 타는가?” 적황이 답했다. “군주께서 중산(中山)을 치려 꺾하실 때 제가 적각(翟角)을 천거해 계책이 이루어졌고, 군대를 일으킬 때 악양 (樂羊)을 천거해 중산을 함락했으며, 중산을 얻고 다스림을 근심하실 때 이극(李克)을 천거해 중산이 안정되었습니다. 그래서 군주께서 이 수레를 내리셨습니다.” 자방이 말했다. “그 총애는 공에 비하면 오히려 박하구나.”

💡 오늘의 시선: 겉으로 드러난 지위와 그 근거가 일치할 때 비로소 특혜라는 의심이 사라진다. 보상은 공에 견주어 설명될 수 있어야 한다.

진(秦)과 한(韓)이 위를 치자 소묘(昭卯)가 서쪽으로 가 유세하여 진·한을 물러가게 했고, 제(齊)와 초(楚)가 위를 치자 동쪽으로 가 유세하여 제·초를 물러가게 했다. 위 양왕이 그를 오승으로 봉양하니, 소묘가 말했다. “백이(伯夷)는 장군의 예로 수양산 아래 묻혔는데, 천하 사람들은 ‘백이만큼 어질고 인하다 일컬어지는 이를 장군의 예로 묻었으니, 이는 손발도 다 가리지 못한 격이다’라고 했습니다. 지금 저는 네 나라의 군대를 물렸는데 왕께서는 겨우 오승을 주시니, 그 공에 견주면 무거운 짐을 지고서 짚신을 신은 격입니다.”

💡 오늘의 시선: 업적은 사회가 합의한 기준에 비추어 평가받는다. 공이 크다고 무조건 후하게 갚는 것이 아니라, 그 무게에 걸맞은 처우가 사기를 지탱한다.

소실주는 옛날의 곧고 청렴하며 성실한 사람으로, 조 양주(趙襄主)의 역사(力士)였다. 중모(中牟)의 서자(徐子)와 힘을 겨루어 이기지 못하자, 양주에게 아뢰어 그를 자기 자리에 대신 천거했다. 양주가 물었다. “그대의 자리는 남들이 다 탐내는 자리인데, 어찌 서자를 천거해 그대를 대신하게 하려는가?” 그가 답했다. “저는 힘으로 군주를 섬기는 자입니다. 지금 저보다 힘이 센 자가 있는데 제가 그에게 자리를 넘기지 않으면, 다른 사람이 이를 들추어 제가 죄를 입게 될까 두렵습니다.”

또 다른 기록에는 이렇게 전한다. 소실주가 양주의 참승(驂乘, 수레 오른쪽에 타는 호위)이 되어 진양(晉陽)에 이르렀을 때, 역사 우자경(牛子耕)과 힘을 겨루어 이기지 못했다. 그가 군주에게 아뢰었다. “군주께서 저를 참승으로 삼으신 것은 제 힘이 세기 때문입니다. 지금 저보다 힘이 센 자가 있으니, 그를 천거하고자 합니다.”

 오늘의 시선: 자기 한계를 인정하고 더 나은 사람을 들이는 것은 약점이 아니라 책임감이다. 자리를 지키려는 마음보다 일을 되게 하려는 마음이 앞설 때 가능한 일이다.

제 환공이 관중을 세우려고 신하들에게 명했다. “내가 관중을 중부(仲父, 임금이 신하를 아버지뻘로 높여 부르는 호칭)로 삼으려 한다. 찬성하는 자는 문에 들어와 왼쪽에, 반대하는 자는 오른쪽에 서라.” 동곽아는 문 한가운데에 섰다. 환공이 물었다. “찬성은 왼쪽, 반대는 오른쪽이라 했거늘, 어찌 가운데에 서는가?” 동곽아가 물었다. “관중의 지혜는 천하를 도모할 만합니까?” “그렇다.” “그 결단은 큰일을 감행할 만합니까?” “그렇다.” 동곽아가 말했다. “천하를 도모할 지혜와 큰일을 감행할 결단을 갖춘 자에게 군주께서 국정을 통째로 맡기신다면, 관중의 능력이 군주의 권세를 타고 제나라를 다스릴 터인데, 위태롭지 않겠습니까?” 환공이 “옳다” 하고는, 습봉(隰朋)에게 안을 맡기고 관중에게 밖을 맡겨 서로 견제하게 했다.



오늘의 시선: 권력 집중에는 늘 위험이 따른다. 유능한 이에게 권한을 줄수록 견제의 장치가 함께 있어야 한다. 신뢰는 시스템이 검증할 때 비로소 안전하다.

진 문공이 망명할 때 기정(箕鄭)이 물병과 밥(壺餐)을 들고 따랐다. 길을 잃고 문공과 떨어져 굶주려 길에서 울면서도, 굶주려 누워 잘지언정 감히 그 음식을 먹지 않았다. 문공이 나라로 돌아와 군사를 일으켜 원(原)을 쳐 함락시키고 말했다. “굶주림의 괴로움을 가벼이 견디며 물병과 밥을 끝내 지킨 자라면, 원을 맡겨도 배반하지 않을 것이다.” 그러고는 그를 원의 수령으로 삼았다. 대부 혼헌(渾軒)이 듣고 비판했다. “물병을 건드리지 않았다는 이유로 그가 원을 배반하지 않으리라 믿다니, 술(術)이 없는 것이 아닌가?” 그러므로 밝은 군주는 신하가 나를 배반하지 않으리라는 데 기대지 않고 내가 배반당할 수 없게 함에 기대며, 신하가 나를 속이지 않으리라는 데 기대지 않고 내가 속을 수 없게 함에 기댄다.



오늘의 시선: 충성심에 기대기보다, 배신이 불가능한 구조를 만드는 것이 리더의 책임이다. 사람을 믿는 것과 사람이 어긋나도 무너지지 않게 하는 것은 다른 일이다.

양호가 말했다. “군주가 현명하면 마음을 다해 섬기고, 못나면 간계를 꾸며 그를 시험한다.” 양호는 노(魯)에서 쫓겨나 제에서 의심받고 조(趙)로 달아났는데, 조간주가 맞아들여 재상으로 삼았다. 측근들이 말했다. “양호는 남의 나라 정권을 가로채는 데 능한 자인데, 어찌 재상으로 삼으십니까?” 간주가 말했다. “양호는 빼앗으려 애쓰고, 나는

지키려 애쓴다.” 그러고는 술을 잡아 그를 부리니, 양호는 감히 그릇된 짓을 하지 못하고 간주를 잘 섬겨 군주의 세력을 키웠고, 조나라는 거의 패업에 이르렀다.

💡 오늘의 시선: 위험한 인물도 통제할 수 있다면 강력한 자산이 된다. 리더의 역량은 선한 이만 곁에 두는 것이 아니라, 어떤 이도 시스템 안에서 부릴 수 있느냐에 있다.

노 애공이 공자에게 물었다. “옛날 기(夔, 전설 속 외발 짐승이자 순임금의 악관 이름)가 발이 하나였다는데, 정말 발이 하나였소?” 공자가 답했다. “아닙니다. 기는 발이 하나인 것이 아닙니다. 기는 성정이 사납고 모질어 사람들이 그를 좋아하지 않았습시다. 그런데도 사람들의 해를 면할 수 있었던 것은 그가 미더웠기 때문입니다. 사람들이 모두 ‘이 하나만으로도 족하다’고 했으니, 기는 발이 하나였다는 뜻이 아니라 ‘하나면 족하다(一而足)’는 뜻이었습니다.” 애공이 말했다. “과연 그렇다면, 진실로 족하구나.”

또 다른 기록에는 이렇게 전한다. 애공이 물었다. “기가 외발이라는데, 사실이오?” 공자가 답했다. “기는 사람인데 어찌 발이 하나이겠습니까? 그는 별다른 재주는 없었으나 오직 음악에 통달했습니다. 요임금이 ‘기는 그 하나만으로도 족하다’ 하고 그를 악정(樂正)으로 삼았습니다. 그래서 군자들이 ‘기는 그 하나가 있으니 족하다’고 한 것이지, 발이 하나라는 뜻이 아닙니다.”



오늘의 시선: 소문은 사실과 가려야 한다. 사람을 쓸 때도 떠도는 말의 표면이 아니라, 그가 지닌 단 하나의 핵심 역량을 읽어 내는 눈이 필요하다.

문왕이 숭(崇)을 정벌하러 봉황허(鳳黃虛)에 이르렀을 때, 버선끈이 풀리자 스스로 매었다. 태공망(太公望)이 물었다. “어찌 손수 하십니까?” 문왕이 답했다. “윗길의 사람과 함께 있을 때는 모두 나의 스승이고, 중간 길의 사람은 모두 나의 벗이며, 아랫길의 사람은 모두 부리는 자이다. 지금 곁에 있는 이들은 다 선왕의 신하들이라 부릴 사람이 없다.”

또 다른 기록에는 이렇게 전한다. 진 문공이 초나라와 싸우려 황봉(黃鳳)의 언덕에 이르렀을 때 신발끈이 풀리자 스스로 땀다. 측근들이 물었다. “남을 시키지 않으십니까?” 문공이 답했다. “내가 들으니, 군주와 함께 지내는 윗길의 사람은 다 두려워하는 이요, 중간 길의 사람은 다 아끼는 이요, 아랫길의 사람은 다 업신여기는 이라 한다. 내가 비록 못났으나 선왕의 신하들이 다 곁에 있으니, 그래서 시키기를 어려워하는 것이다.”



오늘의 시선: 리더가 스스로를 낮추고 사람을 존중할 때 조직의 자부심과 책임감이 살아난다. 오래 함께한 핵심 인재를 한낱 ‘부하’로 대하지 않는 분별이 관계를 지탱한다.

계손은 선비를 아껴, 평생 단정히 지내며 거처와 옷차림을 늘 조정에서처럼 했다. 그러나 계손이 잠시 풀어져 허물을 보였고, 그런 자세

를 오래 이어 가지는 못했다. 그러자 빈객들은 그가 자기들을 싫어하고
얕본다 여겨 원한을 품었고, 마침내 계손을 죽였다. 그러므로 군자는
지나침과 극단을 버린다.

또 다른 기록에는 이렇게 전한다. 남궁경자(南宮敬子)가 안탁취(顔
涿聚)에게 물었다. “계손이 공자의 제자들을 길러 조복을 입고 함께 앉
은 자가 수십 명인데도 역적을 만난 것은 어째서요?” 안탁취가 답했다.
“옛날 주 성왕(成王)은 광대와 난쟁이를 가까이해 마음을 풀면서도 큰
일은 군자와 함께 결단했으니, 그래서 천하에 뜻을 이룰 수 있었습니
다. 지금 계손은 공자의 제자들을 조복 입혀 곁에 앉히면서도, 정작 큰
일은 광대와 난쟁이와 함께 결단했습니다. 그래서 화를 입은 것입니
다. 그러므로 곁에 두는 사람이 아니라 함께 도모하는 사람이 문제라고
하는 것입니다.”

 오늘의 시선: 공식적인 자리에 누구를 두느냐보다, 실제 결정을
누구와 함께 내리느냐가 조직의 향방을 가른다. 비공식적 의논 상대
를 신중히 고르는 것이 리더의 일이다.

공자가 노 애공을 모시고 앉았을 때, 애공이 복숭아와 기장을 내리
며 “드시오” 했다. 공자가 기장을 먼저 먹고 복숭아를 나중에 먹으니,
곁의 사람들이 다들 입을 가리고 웃었다. 애공이 말했다. “기장은 밥으
로 드시라는 게 아니라 복숭아를 닦으라는 것이요.” 공자가 답했다.
“저도 압니다. 기장은 오곡의 으뜸이라 선왕께 제사할 때 가장 윗자리
에 올립니다. 과실에는 여섯 가지가 있으나 복숭아는 가장 아래라 선왕
의 사당에는 들지 못합니다. 제가 듣기로 군자는 천한 것으로 귀한 것

을 닦는다(以賤雪貴) 했지, 귀한 것으로 천한 것을 닦는다는 말은 듣지 못했습니다. 지금 오곡의 으뜸으로 과실 가운데 가장 낮은 것을 닦는다면, 이는 위의 것으로 아래의 것을 닦는 셈입니다. 저는 그것이 의리를 해친다 여겨, 사당의 윗자리에 오르는 것을 감히 뒤로 미루지 못했습니다.”

💡 오늘의 시선: 무엇이 귀하고 무엇이 천한지의 질서는 분명해야 한다. 호의를 빌미로 원칙을 흐트러뜨리면, 도리어 조직의 무게중심이 흔들린다.

간주가 측근에게 말했다. “수레의 깔개가 너무 화려하다. 관(冠)은 값이 천해도 반드시 머리에 쓰고, 신은 값이 귀해도 반드시 발로 밟는다. 지금 수레 깔개가 이토록 화려하면, 나는 어떤 신을 신고 그것을 밟아야 하겠는가? 아래를 화려하게 꾸미고 위를 깎아내리는 것은 의리의 근본을 해치는 일이다.”

💡 오늘의 시선: 자원에는 위와 아래의 본분이 있다. 아래에 과하게 쏟거나 위의 상징을 깎으면, 질서와 정통성이 함께 약해진다.

비중(費仲)이 주왕(紂)에게 아뢰었다. “서백 창(西伯昌, 문왕)은 어질어 백성이 좋아하고 제후가 따르니 죽이지 않으면 안 됩니다. 죽이지 않으면 반드시 은나라의 화근이 될 것입니다.” 주왕이 말했다. “그대 말로도 의로운 군주라 하니, 어찌 죽이겠는가?” 비중이 말했다. “관은 비록 헤어져도 반드시 머리에 쓰고, 신은 비록 오색이라도 반드시 땅을 밟습니다. 지금 서백 창은 신하의 처지인데도 의를 닦아 사람들이 그에

게 쏘립니다. 끝내 천하의 화근이 될 자라면 바로 창이 아니겠습니까? 신하가 제 어짚을 군주를 위해 쓰지 않는다면 죽이지 않을 수 없습니다. 게다가 군주가 신하를 죽이는 데 무슨 허물이 있겠습니까?” 주왕이 말했다. “인의란 윗사람이 아랫사람을 권면하는 도구다. 지금 창이 인의를 좋아하니 죽일 수 없다.” 세 번 설득했으나 받아들여지지 않았고, 그리하여 주왕은 망했다.

 **오늘의 시선:** 도덕적 우월감에 취해 현실의 위협을 외면하면 조직은 무너진다. 거슬리는 조언일수록 적대시하지 않고 냉정히 따져 보는 안목이 필요하다.

제 선왕이 광천(匡僂)에게 물었다. “유자(儒者)는 장가·도박(博)을 하오?” “하지 않습니다.” “어째서요?” 광천이 답했다. “도박에서는 효(梟, 윗·장기놀이에서 가장 낫수 높은 말)를 귀히 여기는데, 이기려면 반드시 그 효를 잡아야 합니다. 효를 잡는 것은 곧 귀한 것을 죽이는 일입니다. 유자는 이를 의를 해친다 여겨 도박을 하지 않습니다.” 또 물었다. “유자는 주살질(弋, 줄을 매어 쏘는 화살)을 하오?” “하지 않습니다. 주살은 아래에서 위를 해치는 것이니, 곧 아래에서 군주를 상하게 하는 일입니다. 유자는 이를 의를 해친다 여겨 하지 않습니다.” 또 물었다. “유자는 비파를 타오?” “타지 않습니다. 비파는 가는 줄로 큰 소리를 내고 굵은 줄로 작은 소리를 내니, 크고 작음의 차례가 뒤바뀌고 귀천의 자리가 뒤집힙니다. 유자는 이를 의를 해친다 여겨 타지 않습니다.” 선왕이 “좋다” 했다. 공자도 말했다. “백성이 아랫사람에게 아침하게 하느니, 차라리 윗사람에게 아침하게 하는 편이 낫다.”

💡 오늘의 시선: 위아래의 질서가 흐트러지면 조직의 안정이 가장 먼저 흔들린다. 가장 귀한 가치를 훼손하는 방식의 경쟁은, 이기더라도 토대를 무너뜨린다.

거(鉅)는 제나라의 거사(居士, 벼슬하지 않고 숨어 사는 선비)였고, 잔(孱)은 위나라의 거사였다. 제와 위의 임금이 밝지 못해 나라 안을 몸소 살피지 못하고 측근의 말만 들었으므로, 두 사람은 돈과 옥벽을 바쳐서야 벼슬에 들 길을 구했다.

💡 오늘의 시선: 리더가 직접 살피기를 게을리하고 측근이 걸러 준 정보에만 기대면, 유능한 인재조차 부패한 관문을 통해서만 다가갈 수 있는 구조가 생긴다.

서문표가 업의 수령이 되어 청렴하고 검소하며 터럭만큼도 사사로운 이익을 챙기지 않았으나, 측근을 매우 소홀히 대했다. 측근들이 서로 결탁해 그를 헐뜯었다. 한 해가 지나 상계(上計, 해마다 지방관의 실적을 중앙에 보고하던 회계 심사)를 받자, 군주가 그의 인장(璽)을 거두었다. 서문표가 스스로 청했다. “전에는 업을 다스리는 법을 몰랐으나 이제는 터득했으니, 인장을 돌려주시어 다시 업을 다스리게 해 주십시오. 잘 못하면 죽음의 벌을 받겠습니다.” 문후가 차마 거절하지 못하고 다시 내주었다. 서문표는 이번에는 백성에게 세금을 무겁게 거두어 측근을 부지런히 섬겼다. 한 해가 지나 상계를 받자 문후가 그를 맞이하며 절을 했다. 서문표가 답했다. “지난해에는 군주를 위해 업을 다스렸더니 인장을 빼앗으셨고, 올해는 측근을 위해 업을 다스렸더니 군주께서 제게 절을 하십니다. 저는 더 이상 다스릴 수 없습니다.” 그러

고는 인장을 내놓고 떠나려 했다. 문후가 받지 않으며 말했다. “지난날엔 그대를 몰랐으나 이제는 알겠다. 부디 나를 위해 힘써 다스려 다오.” 그러고는 끝내 받지 않았다.

💡 오늘의 시선: 실력과 청렴만으로는 측근과의 관계라는 변수를 넘기 어렵다. 그러나 부하의 그릇된 처신을 한 번 용인하면, 그것이 정당화되어 더 큰 요구로 돌아온다. 일관된 원칙이 결국 가장 강한 통제다.

제나라에 개도독의 아들과 발 잘린 자의 아들이 장난치며 서로 뽐냈다. 개도독의 아들이 말했다. “우리 아버지 갓옷에는 남과 달리 꼬리가 달려 있어.” 발 잘린 자의 아들이 말했다. “우리 아버지는 겨울에도 바지를 잃은 적이 없지.”

💡 오늘의 시선: 결핍을 감추려 왜곡된 자량을 늘어놓는 일은 어디에나 있다. 리더가 그 거짓 정보의 출처를 끊지 않으면, 조직의 신뢰가 조금씩 허물어진다.

자작이 말했다. “사람은 왼손으로 네모를, 오른손으로 동그라미를 동시에 그릴 수 없다. 고기로 개미를 쫓으면 개미가 더 꼬이고, 생선으로 파리를 쫓으면 파리가 더 모여든다.”

💡 오늘의 시선: 원인을 그대로 둔 채 증상만 누르면 문제는 도리어 커진다. 임시방편이 역효과를 낳는다는 것을 잊어서 안 된다.

제 환공이 관중에게 말했다. “관직은 적은데 구하는 자는 많으니 근심이오.” 관중이 답했다. “군주께서 측근의 청탁을 들어주지 마시고, 능력에 따라 봉록을 주고 공을 기록해 관직을 주십시오. 그러면 누구도 감히 벼슬을 청하지 못할 것이니, 무엇을 근심하시겠습니까?”

💡 오늘의 시선: 채용의 기준이 능력과 공으로 분명해지면, 청탁과 인맥은 설 자리를 잃는다. 사사로운 부탁보다 객관적 기준을 앞세우는 것이 핵심이다.

한 선자(韓宣子)가 말했다. “내 말에게 콩과 곡식을 많이 먹이는데도 몹시 야위니, 어찌 된 일인가? 근심스럽다.” 주시(周市)가 답했다. “마부가 곡식을 다 빼돌려 먹인다면, 살찌지 않으려야 앓을 수 없습니다. 이름은 많이 준다 하나 실제로는 적기 때문입니다. 군주께서 그 실정을 살피지 않고 앉아서 근심만 하시면, 말은 여전히 살찌지 않을 것입니다.”

💡 오늘의 시선: 자원을 넣었는데 성과가 없으면, 투입량이 아니라 전달 경로와 중간의 누수를 점검해야 한다. 어디서 새는지를 찾는 것이 해결의 출발점이다.

환공이 관중에게 관리 임명을 물으니, 관중이 답했다. “말을 잘 가려 살피고 재물에 청렴하며 인정에 밝기로는 제가 현상(弦商)만 못하니, 그를 대리(大理, 재판관 맡는 벼슬)로 세우십시오. 오르내림과 사양의 예를 갖추어 예법으로 손님을 맞기로는 제가 습봉만 못하니, 그를 대행(大行, 외교관 맡는 벼슬)으로 세우십시오. 거친 땅을 일구고 고을을

채우며 땅을 넓혀 곡식을 내기로는 제가 영척(甯戚)만 못하니, 그를 대전(大田, 농사를 맡는 벼슬)으로 세우십시오. 삼군이 진을 친 뒤 병사로 하여금 죽음을 제집 돌아가듯 여기게 하기로는 제가 공자 성보(公子成父)만 못하니, 그를 대사마(大司馬, 군사를 맡는 벼슬)로 세우십시오. 군주의 낮빛도 거스르며 끝까지 간하기로는 제가 동곽아만 못하니, 그를 간신(諫臣)으로 세우십시오. 나라를 다스리는 데는 이 다섯 사람이면 족합니다. 그러나 패왕의 업을 이루려 하신다면, 제(夷吾, 관중)가 여기 있습니다.”

 오늘의 시선: 뛰어난 리더는 모든 분야에서 최고일 필요가 없다. 각 분야의 책임자를 알아보고 제자리에 두어 시너지를 내는 것, 그것이 인재 배치의 기술이다.

우헌백(孟獻伯)이 진나라의 재상이 되었을 때, 마루 아래에는 명아주가 자라고 문밖에는 가시나무가 무성했다. 끼니에 반찬을 둘 이상 두지 않고 자리를 겹쳐 깔지 않았으며, 집안에 비단옷 입은 첩이 없고, 거처에서 말에게 곡식을 먹이지 않았으며, 나갈 때 따르는 수레를 두지 않았다.

숙향(叔向)이 이를 듣고 묘분황에게 전하니, 묘분황이 비판했다. “그것은 군주의 작록을 내어 아랫사람의 환심을 사는 짓이다.”

또 다른 기록에는 이렇게 전한다. 우헌백이 상경(上卿)에 임명되자 숙향이 축하하러 갔는데, 문에 마부가 있고 말은 곡식을 먹지 못하고 있었다. 숙향이 물었다. “그대는 말 두 필과 수레 두 대를 두지 않으니, 어째서요?” 헌백이 답했다. “나라 사람들에게 아직 굶주린 빛이 있어

말에게 곡식을 먹이지 않고, 머리 센 노인들이 흔히 걸어다니기에 수레를 둘로 늘리지 않았습니다.” 숙향이 말했다. “처음에는 그대의 상경 임명을 축하했으나, 이제는 그대의 검소를 축하합니다.” 숙향이 나와 묘분황에게 “나와 함께 헌백의 검소를 축하해 주오” 하니, 묘분황이 말했다. “무엇을 축하한단 말ियो? 작록과 깃발·표장은 공을 차등하고 어진 자와 못난 자를 가리기 위한 것이오. 그래서 진나라 법에 상대부는 수레 둘에 말 둘, 중대부는 수레 둘에 말 하나, 하대부는 수레 하나로 정해 등급을 밝혔소. 게다가 경(卿)은 반드시 군사를 맡으므로 수레와 말을 정비하고 병졸을 갖추어 전쟁에 대비해야 하오. 어려움이 있으면 뜻밖의 사태에 대비하고, 태평하면 조정의 일에 쓰는 것이오. 지금 헌백은 진나라의 정사를 어지럽히고 뜻밖의 사태에 대한 대비를 모자라게 하면서까지 절조를 세우고 사사로운 명성을 깨끗이 하려 하니, 헌백의 검소를 옳다 할 수 있겠소? 그러니 무엇을 축하한단 말ियो?”

💡 **오늘의 시선:** 개인의 도덕적 자기만족이 조직의 규범과 기능을 해친다면, 그것은 미덕이 아니라 해체의 빌미가 된다. 리더에게는 ‘올바름’보다 ‘적합함’이 먼저다.

관중이 제나라를 도우며 말했다. “저는 귀해졌으나 가난합니다.” 환공이 “그대에게 삼귀(三歸, 세 곳에 따로 살림을 둘 만한 재력)를 주마” 했다. 관중이 “부유해졌으나 지위가 낮습니다” 하니, 환공이 그를 고씨·국씨 위에 세웠다. 관중이 “존귀해졌으나 군주와 소원합니다” 하니, 이에 중부로 삼았다. 공자가 듣고 비판했다. “지나친 사치로 위사람을 핍박했다.”

또 다른 기록에는 이렇게 전한다. 관중이 외출할 때 붉은 일산에 푸른 옷차림으로 북을 울리며 돌아왔고, 뜰에는 술을 벌여 놓았으며 집에는 삼귀의 재물을 두었다. 공자가 말했다. “훌륭한 대부이나, 그 사치가 윗사람을 핍박한다.”

손숙오가 초나라를 도울 때, 사다리 같은 수레에 암말을 메우고, 거친 떡과 나물국, 마른 생선으로 끼니를 때웠으며, 겨울엔 양가죽 옷, 여름엔 칠패 옷을 입어 얼굴에 굶주린 빛이 돌았다. 그는 훌륭한 대부였으나, 그 검소가 아랫사람을 핍박했다.

💡 **오늘의 시선:** 지위에 걸맞은 대우는 직무 수행의 조건이다. 모자라면 위계가 무너지고, 넘치면 권력의 균형이 깨진다. 리더는 역할을 존중하는 적절한 보상을 줘야 하며, 윗사람의 지나친 검소는 아랫사람에게 ‘너도 이렇게 살라’는 무언의 강압이 된다.

중모(中牟)에 수령이 없었다. 진 평공(平公)이 조무에게 물었다. “중모는 우리나라의 팔다리요 한단(邯鄲)의 어깨와 넓적다리다. 좋은 수령을 얻고 싶은데, 누구를 보내면 좋겠는가?” 조무가 답했다. “형백자(邢伯子)가 적합합니다.” 평공이 “그대의 원수가 아닌가?” 하니, 조무가 “사사로운 원한은 공적인 문에 들이지 않습니다” 했다. 평공이 다시 물었다. “중부(中府)의 수령은 누가 좋겠는가?” 조무가 “제 아들이 적합합니다” 했다. 그래서 “밖으로 천거할 때는 원수를 피하지 않고, 안으로 천거할 때는 아들을 피하지 않는다”고 한다. 조무가 천거한 사람이 마흔여섯인데, 조무가 죽자 모두 조문객의 자리에 설 만큼 그와 사사로운 정이 없었으니, 그의 무사(無私)함이 이와 같았다.

💡 오늘의 시선: 인사권자는 능력과 사적 관계를 철저히 갈라야 한다. 원수를 쓰고 아들을 천거하는 것은 편파가 아니라, 공정한 기준이 조직에 뿌리내렸다는 증거다.

평공이 숙향에게 물었다. “신하 가운데 누가 어진가?” 숙향이 “조무입니다” 했다. 평공이 “그대는 한 패에게 치우치는구나” 하니, 숙향이 답했다. “조무는 서 있으면 옷 무게도 못 이길 듯하고 말은 입에서 나오지 않을 듯했으나, 그가 천거한 선비가 수십 명에 이르렀고 모두 제 자리를 얻어 나라가 그들에게 크게 기뻐합니다. 조무는 살아서 제 집을 이롭게 하지 않았고 죽어서 제 자식을 부탁하지 않았으니, 저는 감히 그를 어질다 여깁니다.”

💡 오늘의 시선: 외모나 말솜씨가 아니라, 사람을 제자리에 앉히는 능력과 사익으로부터의 자유가 리더십의 척도다. 자기 이익보다 조직의 이익을 앞세우는 이를 알아보는 것이 윗사람의 일이다.

해호가 자기 원수를 간주에게 천거해 재상으로 삼게 했다. 원수는 해호가 자기를 풀어 주려는 줄 알고 찾아가 사례했다. 해호가 활을 들어 맞아 쏘며 말했다. “너를 천거한 것은 공적인 일이니, 네가 그 자리를 감당할 만했기 때문이다. 너를 원수로 여기는 것은 나의 사사로운 원한이니, 그 사사로운 원한 때문에 군주에게 너를 막지는 않았을 뿐이다.” 그래서 사사로운 원한은 공적인 문에 들이지 않는다고 한다.

또 다른 기록에는 이렇게 전한다. 해호가 형백류(邢伯柳)를 상당(上黨) 태수로 천거했다. 형백류가 찾아와 사례하며 “그대가 죄를 풀어 주

셨으니 어찌 거듭 절하지 않겠습니까” 하니, 해호가 말했다. “너를 천거한 것은 공적인 일이요, 너를 미워하는 것은 사사로운 일이다. 가거라. 너를 미워하는 마음은 처음과 같다.”

💡 오늘의 시선: 공정한 평가는 개인적 호오와 무관하다. 인재 등용과 사사로운 감정을 완전히 분리하는 것이 조직 신뢰의 핵심이다.

정현(鄭縣) 사람이 돼지를 팔았다. 누가 값을 묻자 “길은 멀고 날은 저무니, 그대에게 일러 줄 겨를이 없소” 했다.

💡 오늘의 시선: 상대의 상황을 헤아리지 않는 무례는 거래 자체를 무의미하게 만든다. 효율과 예의는 서로 배척하지 않는다.

범문자(范文子)가 곧은 말을 즐겨 하니, 아버지 무자(武子)가 지팡이로 치며 경계했다. “곧은 의론은 남에게 받아들여지지 않는다. 받아들여지지 않으면 제 몸이 위태롭다. 제 몸만이 아니라 아비의 몸까지 위태롭게 한다.”

💡 오늘의 시선: 정직한 비판은 흔히 집단의 동조 압력과 부딪친다. 리더는 직언을 받기되, 그로 인한 고립과 위협을 막아 줄 장치도 함께 마련해야 한다.

자산은 자국(子國)의 아들이다. 자산이 정나라 임금에게 충성을 다하자, 아버지 자국이 노여워 꾸짖었다. “남들과 유별나게 홀로 임금에게만 충성하는구나. 임금이 밝으면 네 말을 듣겠지만, 밝지 못하면 듣

지 않을 것이다. 들을지 안 들을지 알 수 없는데, 너는 이미 못 신하에게서 떨어져 나왔다. 못 신하에게서 떨어지면 반드시 네 몸이 위태롭다. 네 몸만이 아니라 아비까지 위태롭게 한다.”

💡 오늘의 시선: 충성도 원칙도 맥락과 권력 구조를 헤아리지 않으면, 자신과 주변을 위험에 빠뜨리는 독이 될 수 있다. 옳음을 홀로 짚어지는 일에는 대가가 따른다.

양거(梁車)가 새로 업의 수령이 되었다. 그의 누이가 보러 왔다가 늦게 도착해 성문이 닫히자, 성벽을 넘어 들어왔다. 양거는 법대로 그 발을 베었다. 조 성후(成侯)가 이를 자애롭지 못하다 여겨, 인장을 빼앗고 수령에서 면직했다.

💡 오늘의 시선: 엄정한 법 집행이 인정과 부딪칠 때, 리더는 법의 공정함과 인간적 유연함 사이에서 균형을 찾아야 한다. 지나친 냉혹함은 통치의 정당성을 깎는다.

관중이 결박된 채 노나라에서 제나라로 가다가 길에서 굶주리고 목말라, 기오(綺烏)의 봉인(封人, 국경을 지키는 관리)에게 들러 먹을 것을 빌었다. 봉인이 무릎을 꿇고 매우 공손히 먹을 것을 올렸다. 그러고는 가만히 관중에게 속삭였다. “요행히 제나라에 이르러 죽지 않고 등용되신다면, 제게 무엇으로 갚으시겠습니까?” 관중이 답했다. “그대 말대로 된다면, 나는 어진 이를 쓰고 능한 이를 부리며 공로에 따라 사람을 평할 것이오. 그러니 내가 무엇으로 그대에게 특별히 갚겠소?” 봉인이 그를 원망했다.

💡 오늘의 시선: 공정한 인사에는 특혜도 사적인 보답도 끼어들 자리가 없다. 다만 공정을 내세울 때는 기대치 관리가 분명해야 하며, 그것이 결국 신뢰를 쌓는다.

외저설 우상 外儲說右上

외저설(우상).

군주가 신하를 다스리는 길에는 세 가지가 있다.

첫째, 권세(勢, 자리에서 나오는 힘)로도 신하를 감화시킬 수 없다면 그를 제거한다. 악사 사광(師曠)의 대답과 안자(晏子)의 논설은 모두 권세라는 쉬운 길을 버리고 덕행이라는 어려운 길을 택한 것이니, 이는 수레를 버리고 짐승과 달음박질로 겨루는 것과 같아 근심을 없애는 법을 알지 못한 것이다. 근심을 없앨 방도는 자하(子夏)가 《춘추》를 풀이한 데 있다. "권세를 잘 지키는 자는 간악함의 싹을 일찍 끊는다." 그러므로 계손(季孫)은 한낱 신하의 권세로도 공자조차 물러나게 만들었으니, 하물며 그 권세가 군주의 손에 있다면 어떻겠는가. 이런 까닭에 태공망(太公望)은 광울(狂獮)을 죽였고, 종이라도 길들지 않은 천리마에는 발을 맡기지 않는다. 위 사군(嗣公)이 이를 알았기에 사슴에 멍에를 메우지 않았고, 설공(薛公)이 이를 알았기에 두 난씨(欒氏)와 바둑을 두었다. 이는 모두 같음과 다름이 뒤바뀌는 이치를 안 것이다. 그러

므로 현명한 군주가 신하를 기르는 법은 까마귀 기르기에 그 설명이 있다.

💡 오늘의 시선: 영향력이 지나치게 커진 하위 리더나 부서는 권위만으로 통제되지 않는다. 초기에 경계를 긋거나 인사로 균형을 잡지 못하면, 뒤에는 손쓸 수 없는 단계로 넘어간다. 핵심은 '감화'가 아니라 '구조'다.

군주는 이해(利害)가 모여드는 수레바퀴의 굴대(輶轂, 모든 것이 집중되는 중심축)와 같다. 활을 겨누는 자가 많으니 군주는 못 화살이 향하는 표적이 된다. 그러므로 군주의 좋아함과 싫어함이 드러나면 아랫사람이 그것을 빌미로 삼아 군주가 미혹되고, 군주의 말이 새어 나가면 신하가 속내를 감추어 군주가 신묘함을 잃는다. 그 설명은 신자(申子)의 '육신(六慎, 여섯 가지 삼감)'과 당역(唐易)의 주살 사냥 이야기에 있다. 그 폐해는 국양(國羊)이 스스로 고치기를 청한 일과 선왕(宣王)이 탄식한 일에 있다. 그것을 밝혀 주는 것은 정곽씨(靖郭氏)가 옥귀고리 열 개를 바친 일과, 서수(犀首)·감무(甘茂)의 말이 벽 구멍으로 새어 나간 일이다. 당계공(堂谿公)은 술(術, 통치의 기술)을 알았기에 옥잔을 물었고, 소후(昭侯)는 술에 능했기에 홀로 잠들었다. 현명한 군주의 길은 신자가 권한 '독단(獨斷, 홀로 판단함)'에 있다.

💡 오늘의 시선: 리더의 취향과 판단 기준이 외부에 드러날수록, 구성원은 그에 맞춰 아침하고 정보를 가공한다. 리더십의 무게는 감정의 노출이 아니라 원칙에 근거한 독립적 판단에서 나온다. 그러려면 자신을 소음으로부터 달아 둘 줄 알아야 한다.

술(術)이 행해지지 않는 데에는 까닭이 있다. 그 개를 죽이지 않으면 술이 시어진다. 무릇 나라에도 개가 있으며, 게다가 좌우 측근이 모두 사당의 쥐(社鼠)다. 군주가 요임금처럼 간언하는 자를 거둬 베는 결단이나 장왕(莊王)이 태자를 단호히 다룬 응대를 갖추지 못한다면, 집안 일을 무당 채구(蔡姬)에게 결정받던 박씨 노모(薄嫗)와 다를 바 없다. 귀한 자라도 능력이 없으면, 노래 가르치는 법처럼 먼저 그 자질을 헤아려야 한다. 오기(吳起)가 사랑하는 아내를 내쫓고 문공(文公)이 전힐(顛隕)을 벤 것은 모두 사사로운 정을 거스른 일이다. 그러므로 남의 종기를 째 줄 수 있는 자는 반드시 그 아픔을 견디게 할 수 있는 자다.

💡 오늘의 시선: 조직의 부패는 흔히 권력자의 측근에서 비롯된다. 리더가 연민이나 사적인 정에 매여 원칙을 지키지 못하면 조직의 건강이 무너진다. 진정한 리더십은 불편하고 고통스러운 결단을 내릴 용기를 요구한다.

— 첫째에 대한 풀이 —

상을 주고 칭찬해도 힘쓰지 않고, 벌하고 헐뜯어도 두려워하지 않으며, 이 네 가지를 가해도 변하지 않는다면, 그런 자는 제거한다.

제 경공(齊景公)이 진(晉)나라에 가서 평공(平公)을 모시고 술을 마실 때, 악사 사광이 곁에 앉아 있었다. 경공이 사광에게 정치를 물었다. "태사(太師, 악관의 우두머리)께서는 무엇으로 과인을 가르치시겠소?" 사광이 말했다. "임금은 반드시 백성에게 은혜를 베푸셔야 할 뿐입니다." 술자리가 무르익어 자리를 뜨려 할 때 경공이 다시 물으니, 사광은 또 "임금은 반드시 백성에게 은혜를 베푸셔야 할 뿐입니다"라

고 했다. 경공이 숙소로 나가자 사광이 배웅했는데, 경공이 또 물으니 사광은 같은 말을 되풀이했다. 경공이 돌아와 곰곰이 생각하다, 술이 깨기도 전에 그 뜻을 깨달았다. 공자 미(尾)와 공자 하(夏)는 경공의 두 아우인데, 제나라 백성의 마음을 크게 얻어 집안이 부귀하고 백성이 그들을 따랐으니, 그 위세가 공실(公室)에 견줄 만하여 임금의 자리를 위협하는 자들이었다. "지금 나더러 백성에게 은혜를 베풀라 함은, 두 아우와 민심을 두고 다투게 하려는 것이로구나." 이에 나라로 돌아가 곳간의 곡식을 풀어 가난한 백성에게 나누고, 창고의 남은 재물을 흠어 고아와 과부에게 내렸다. 곳간에 묵은 곡식이 없고 창고에 남은 재물이 없었으며, 시중들지 않는 궁녀를 내보내 시집보내고, 일흔 살 노인에게는 녹미를 주었다. 이렇게 백성에게 덕을 베풀고 은혜를 나누며 두 아우와 다투었다. 두 해가 지나자 두 아우는 달아나, 공자 하는 초(楚)나라로, 공자 미는 진(晉)나라로 도망쳤다.

 **오늘의 시선:** 민심은 권력의 토대다. 위세를 키운 경쟁자가 있을 때, 자리만 믿고 손을 놓으면 토대가 통째로 넘어간다. 경공은 베품으로 토대를 되찾았지만, 그것은 위기를 늦춘 응급책일 뿐 근본 처방은 아니다.

경공이 안자와 함께 소해(少海)에서 노닐다가 백침대(栢寢臺)에 올라 자기 나라를 둘러보며 말했다. "아름답구나! 넓고 넓으며 웅장하고 웅장하구나. 후세에는 누가 이 나라를 차지하겠는가?" 안자가 대답했다. "아마도 전성씨(田成氏)일 것입니다." 경공이 말했다. "과인이 이 나라를 가지고 있는데 전성씨가 차지한다 하니, 어찌 그런가?" 안자가 대답했다. "전성씨는 제나라 백성의 마음을 크게 얻고 있습니다. 백성

을 대할 때, 위로는 임금께 작록을 청하여 대신들에게 베풀고, 아래로는 사사로이 큰 말과 큰 되로 곡식을 꾸어 주고 작은 말과 작은 되로 거두어들입니다. 소 한 마리를 잡으면 고기 한 접시만 취하고 나머지로 선비들을 먹이며, 한 해가 다하도록 배와 비단은 두 필만 취하고 나머지로 선비들을 입힙니다.

그래서 시장의 나무 값은 산속 생나무보다 비싸지 않고, 못의 물고기·소금·거북·자라·소라·조개는 바다의 것보다 비싸지 않습니다. 임금께서는 무겁게 거두시는데 전성씨는 후하게 베풁니다. 제나라에 일찍이 큰 기근이 들어 길가에 굶어 죽은 자가 헤아릴 수 없었으나, 아비와 자식이 서로 손을 이끌고 전성씨에게로 간 이들 가운데 살아남지 못한 자가 없었습니다. 그래서 진주(秦周, 제나라의 한 고장) 백성이 서로 노래하기를 '아아, 이미 끝났구나! 무성하구나, 전성씨에게로 돌아가리!'라 하였습시다. 《시경》에 '비록 너에게 줄 덕은 없으나, 노래하고 또 춤추리라' 하였으니, 지금 전성씨가 덕을 베풀어 백성이 노래하고 춤추는 것은 백성의 마음이 그에게 돌아갔다는 뜻입니다. 그러므로 '아마도 전성씨일 것입니다'라고 한 것입니다." 경공이 줄줄 눈물을 흘리며 말했다. "슬프지 아니한가! 과인이 나라를 가졌으나 전성씨가 차지한다니. 이제 어찌하면 좋겠소?" 안자가 대답했다. "임금께서 무엇을 근심하십니까? 만약 그것을 되찾고자 하신다면, 어진 이를 가까이하고 불초한 자를 멀리하며, 어지러운 정사를 다스리고 형벌을 누그러뜨리며, 가난한 이를 떨쳐 일으키고 고아와 과부를 돌보며, 은혜를 베풀어 부족한 것을 채워 주십시오. 그리하면 백성이 임금께 돌아올 것이니, 비록 전성씨가 열이 있은들 임금을 어찌하겠습니까?"

💡 오늘의 시선: 권력 유지의 관건은 권세가 아니라 민심이라는 진단은 절반만 맞다. 벼룩으로 인심을 다투는 길은 자원이 다하면 끝난다. 한비자가 뒤이어 짚는 것은, 벼룩의 경쟁이 아니라 권세를 쥐고 싹을 자르는 일이다.

어떤 이는 이렇게 말한다. 경공은 권세 쓰는 법을 몰랐고, 사광과 안자는 근심을 없애는 법을 몰랐다. 사냥꾼은 수레의 안정함에 의지하고 여섯 마리 말의 다리를 빌리며, 명마부 왕량(王良)에게 고삐를 맡기면, 몸이 수고롭지 않고도 날랜 짐승을 쉽게 따라잡는다. 지금 수레의 이로움을 버리고 여섯 말의 다리와 왕량의 마부 솜씨를 내던진 채 내려서서 걸어 짐승을 쫓는다면, 비록 천하의 빠른 발 누계(樓季)라도 끝내 짐승을 잡지 못한다. 좋은 말과 튼튼한 수레에 의지하면 한날 종이라도 넉넉히 잡는다. 나라란 군주의 수레요, 권세란 군주의 말이다. 권세에 서서 전횡하고 사사로이 인심을 사는 신하를 막지 않고, 굳이 두터운 덕으로 천하 사람과 똑같이 행동하며 백성을 두고 다투려는 것은, 모두 군주의 수레를 타지 않고 말의 이로움을 빌리지 않으며 수레를 버리고 걸어서 달리는 것이다. 그러므로 경공은 권세를 쓸 줄 모르는 군주요, 사광과 안자는 근심을 없앨 줄 모르는 신하라고 하는 것이다.

💡 오늘의 시선: 리더십은 개인의 분투(걸어서 쫓기)가 아니라 시스템과 권한(수레와 말)에 의지해야 한다. 권력의 작동을 개인적 자선으로 대신하려 하면 통치의 기반 자체를 잃는다.

자하가 말했다. "《춘추》에 신하가 임금을 죽이고 자식이 아버지를 죽인 기록이 수십 건이나 되는데, 모두 하루아침에 쌓인 것이 아니라

차츰 자라나 거기에 이른 것이다." 무릇 간악한 자는 오래 행하여 자취를 쌓고, 자취가 쌓이면 힘이 커지며, 힘이 커지면 임금을 죽일 수 있게 된다. 그러므로 현명한 군주는 일찍 그 싹을 끊는다. 전상(田常, 곧 전성씨)이 난을 일으킬 조짐은 이미 드러났는데도 임금은 बे지 않았고, 안자는 임금으로 하여금 침탈하는 신하를 막게 하지 않고 오히려 은혜만 베풀게 하였으니, 그래서 간공(簡公)이 그 화를 입었다. 그러므로 자하는 "권세를 잘 지키는 자는 간악함의 싹을 일찍 끊는다"고 한 것이다.

 **오늘의 시선:** 조직 안의 위험 징후는 초기에 끊어야 한다. 방치된 작은 균열은 결국 시스템 전체를 무너뜨리는 위기로 자란다.

계손이 노나라의 재상이고, 자로(子路)가 후(卬) 땅의 수령이 되었다. 노나라가 오월에 백성을 동원해 큰 도랑을 파는데, 이때 자로는 자기 녹봉의 곡식으로 죽과 밥을 지어 오보(五父)의 거리에서 도랑 파는 자들을 맞아 먹였다. 공자가 이를 듣고 자공(子貢)을 보내 그 밥을 얻고 그릇을 부수며 말하게 했다. "노나라 임금의 백성인데, 그대가 어찌 그들을 먹이는가?" 자로가 발끈 성을 내고 팔을 걷어붙이며 들어와 따졌다. "선생님은 제가 인의를 행함을 미워하십니까? 제가 선생께 배운 것은 인의입니다. 인의란 천하와 더불어 가진 것을 나누고 이익을 함께 하는 것입니다. 지금 제 녹봉의 곡식으로 백성을 먹이는 것이 안 된다 하시니, 어째서입니까?" 공자가 말했다. "유(由)야, 거칠구나! 나는 네가 알 줄 알았더니, 너는 아직 미치지 못했구나. 네가 이토록 예를 모르는구나. 네가 그들을 먹인 것은 그들을 사랑해서다. 무릇 예란, 천자는 천하를 사랑하고 제후는 그 경내를 사랑하며 대부는 그 관직을 사랑하

고 선비는 그 집안을 사랑하는 것이니, 사랑할 바를 넘어서는 것을 침범이라 한다. 지금 노나라 임금의 백성을 내가 멋대로 사랑하니, 이는 내가 침범하는 것이라 또한 외람되지 않은가." 말이 끝나기도 전에 계손의 사자가 이르러 꾸짖었다. "제가 백성을 일으켜 부역시키는데, 선생께서 제자를 시켜 그 부역꾼들을 먹이시니, 제 백성을 빼앗으려는 것입니까?" 공자는 수레를 몰아 노나라를 떠났다.

💡 오늘의 시선: 권한의 경계는 명확해야 한다. 상사의 권한을 침범하는 선의는 도리어 조직의 균열을 부른다. 개인의 도덕적 우월감이 조직 차원에서는 명백한 월권일 수 있음을 잊어선 안 된다.

공자처럼 어진 사람이고 계손은 임금도 아닌데, 한낱 신하의 처지에서 군주의 술(術)을 빌려 형체가 드러나기 전에 일찍 막으니, 자로는 사사로운 은혜를 베풀지 못했고 해도 생겨나지 못했다. 하물며 진짜 군주라면 어떻겠는가. 경공이 그 권세로 전상의 침탈을 막았더라면, 반드시 시해당하거나 자리를 빼앗기는 화는 없었을 것이다.

💡 오늘의 시선: 권한(勢)이 부여되지 않은 자리에서 개인의 영향력만으로 통제하려 하면 실패하거나 혼란만 키운다. 리더십은 권한과 책임이 맞물릴 때 비로소 효력을 낸다.

태공망이 동쪽 제나라에 봉해졌을 때, 제나라 동해가에 사는 거사 광울과 화사(華士) 형제 두 사람이 있어 이렇게 내세웠다. "우리는 천자에게 신하 노릇 하지 않고 제후와 벗하지 않으며, 밭 갈아 먹고 우물 파 마시니 남에게 구할 것이 없다. 임금의 이름도 군주의 녹봉도 바라

지 않으며, 벼슬살이가 아니라 제 힘으로 일하며 산다." 태공망이 영구(營丘)에 이르자 곧 관리를 시켜 이들을 잡아 죽여 첫 본보기로 삼았다.

💡 오늘의 시선: 조직의 규범과 보상 체계에 전혀 매이지 않는 '독립형 인재'는 때로 가장 큰 위협이다. 냉혹하지만, 통제 불가능한 존재를 허용하지 않는 것은 조직 유지의 논리다.

주공 단(旦)이 노나라에서 이를 듣고 급한 전령을 보내 물었다. "그 두 사람은 어진 자들입니다. 오늘 나라를 받자마자 어진 이를 죽이니, 어찌 된 일입니까?" 태공망이 답했다. "그 형제는 '천자에게 신하 노릇하지 않고 제후와 벗하지 않으며, 밭 갈아 먹고 우물 파 마시니 남에게 구할 것이 없다'고 내세웠습니다. 천자에게 신하 되지 않겠다 함은 내가 그를 신하로 삼을 수 없다는 것이고, 제후와 벗하지 않겠다 함은 내가 그를 부릴 수 없다는 것이며, 밭 갈아 먹고 남에게 구함이 없다 함은 내가 상벌로 권하거나 막을 수 없다는 것입니다."

💡 오늘의 시선: 상벌로 움직일 수 없는 사람은 조직이 '쓸' 수 없다. 사람을 움직일 지렛대(상벌, 비전, 이해관계)가 존재하느냐가 통솔의 전제다.

태공망이 이어 말했다. "게다가 임금의 이름을 바라지 않으니 비록 지혜로워도 나에게 쓰이지 않고, 군주의 녹봉에 기대지 않으니 비록 어질어도 나를 위해 공을 세우지 않습니다. 벼슬하지 않으면 다스림에 참여하지 못하고, 직임을 맡지 않으면 충성을 다할 길이 없습니다. 선왕

이 신민을 부린 수단은 작록이 아니면 형벌이었습니다. 지금 이 네 가지로도 그들을 부릴 수 없다면, 나는 대체 누구의 군주가 되겠습니까? 병장기를 들지 않고도 드러나고 몸소 밭 갈지 않고도 이름을 얻는 것은, 또한 나라를 가르치는 길이 못 됩니다."

💡 오늘의 시선: 연봉·승진·퇴출 같은 명확한 유인과 제재가 작동하지 않는 자리는 조직의 일원이 될 수 없다. 상호 의존이 없는 관계는 유지되지 않는다.

태공망이 말을 이었다. "여기 천리마와 똑같이 생긴 말이 있다 합니다. 그러나 몰아도 나아가지 않고 당겨도 멈추지 않으며, 왼쪽으로 돌리려 해도 왼쪽으로 가지 않고 오른쪽으로 돌리려 해도 오른쪽으로 가지 않는다면, 한날 종이라도 그 말에 발을 맡기지 않을 것입니다. 종이 천한 신분이면서도 천리마에 발을 맡기려는 까닭은, 천리마라야 이익을 좇고 해를 피하는 데 쓸모가 있기 때문입니다. 지금 이 말은 사람에게 쓰이지 않으니, 천한 종조차 발을 맡기지 않습니다. 스스로 세상의 어진 선비라 자처하면서도 군주에게 쓰이지 않고, 행실이 더없이 어질어도 임금에게 쓸모가 없으니, 이는 현명한 군주가 신하로 삼을 자가 아닙니다. 또한 좌우로 부릴 수 없는 천리마와 같으니, 그래서 베어 버린 것입니다."

💡 오늘의 시선: 잠재력(외형)이 뛰어나도 실제 업무에 기여하지 못하면 조직은 그 존재를 인정하지 않는다. '재능'보다 '가용성'이 먼저

다. 자기 인식이 현실의 기여와 어긋날 때, 그것은 무용할 뿐 아니라 규범을 해친다.

다른 기록은 이렇다. 태공망이 동쪽 제나라에 봉해졌을 때, 바닷가에 어진 자 광울이 있었다. 태공망이 이를 듣고 몸소 찾아가 청했으나, 광울은 세 번이나 문 앞에서 말을 돌려보내며 만나 주지 않았다. 이에 태공망이 그를 베었다. 그때 주공 단이 노나라에 있다가 달려와 말리려 했으나, 이르러 보니 이미 베어진 뒤였다. 주공 단이 말했다. "광울은 천하의 어진 자인데, 그대는 어찌 그를 베었습니까?" 태공망이 답했다. "광울은 천자에게 신하 노릇 하지 않고 제후와 벗하지 않겠다고 내세웠으니, 나는 그가 법을 어지럽히고 교화를 바꿀까 두려워 첫 본보기로 삼았습니다. 여기 천리마와 똑같이 생긴 말이 있어도, 몰아도 가지 않고 끌어도 나아가지 않는다면 한낱 종이라도 그 수레에 발을 걸치지 않을 것입니다."

 **오늘의 시선:** 다가서는 손길도 상대가 받아들이지 않으면 무력하다. 거절당한 관계를 억지로 끌어들이 조직에 섞으려는 것은 오히려 질서에 균열을 낸다.

여이(如耳)가 위 사군(嗣公)을 설득하자, 사군이 흠족해하면서도 탄식했다. 곁의 신하가 물었다. "공께서는 어찌하여 그를 재상으로 삼지 않으십니까?" 사군이 답했다. "사슴 비슷하게 생긴 말에 천금의 값을 매길 수는 있으나, 천금짜리 말은 있어도 일금짜리 사슴은 없는 것은, 말은 사람에게 쓰이고 사슴은 쓰이지 않기 때문이다. 지금 여이는 만승대국의 재상감이지만, 밖으로 큰 나라에 뜻을 두어 마음이 위나라에 있

지 않다. 비록 말 잘하고 지혜로워도 나에게 쓰이지 않을 것이니, 그래서 재상으로 삼지 않는 것이다."

💡 오늘의 시선: 능력보다 이해관계의 일치가 먼저다. 핵심 인재를 뽑을 때 기술만 보고 소속감과 충성의 방향을 놓치면 크게 그르친다.

설공(薛公)이 위 소후(昭侯)의 재상이었을 때, 곁에 난씨(欒氏) 일족인 양호(陽胡)와 반기(潘其)가 있었는데, 왕에게는 몹시 중용되면서도 설공을 위해서는 일하지 않았다.

💡 오늘의 시선: 권력 구조가 복잡할 때, 공식 권한(재상)과 비공식 영향력(왕의 신임)이 충돌하면 조직은 마비된다. 리더는 공식 권한뿐 아니라 비공식 권력망까지 관리해야 한다.

설공이 이를 근심하여, 이에 그들을 불러 함께 바둑을 두며 한 사람마다 백 금씩 주었고, 그 형제들에게도 바둑을 두게 하여 다시 한 사람마다 이백 금씩 더 주었다. 바둑이 한창일 무렵, 문지기가 "손님 장계(張季)의 아들이 문밖에 있습니다" 하고 아뢰었다. 설공이 발끈 성을 내며 병기를 만지작거리다 문지기에게 건네며 말했다. "죽여라! 나는 계가 나를 위해 일하지 않는다고 들었다." 한참 서 있는데, 마침 계의 측근 계우(季羽)가 곁에 있다가 아뢰었다. "그렇지 않습니다. 제가 듣기로 계는 공을 위해 매우 힘쓰고 있으나, 다만 그 사람됨이 드러나지 않아 알려지지 않았을 뿐입니다." 이에 죽이기를 그치고 손님을 후하게 예우하며 말했다. "방금은 계가 나를 위해 일하지 않는다 들어 죽이려 했으나, 이제 정말로 나를 위해 일한다 하니 어찌 계를 잊겠는가!"

곳간에 천 석의 곡식을, 창고에 오백 금을, 마구간에 좋은 말과 튼튼한 수레 두 대를 내리게 하고, 환관을 시켜 궁녀 중 아리따운 첩 스무 명을 함께 계에게 보내게 했다. 난씨 형제가 이를 보고 서로 말했다. "공을 위하는 자는 반드시 이롭고, 위하지 않는 자는 반드시 해롭다. 우리가 무엇이 아까워 공을 위하지 않겠는가." 이에 저마다 다투어 힘써 마침내 그를 위해 일하게 되었다. 설공은 신하의 권세로 군주의 술을 빌렸을 뿐인데도 해가 생기지 않았으니, 하물며 그것이 군주의 손에 있다면 어떻겠는가.

💡 오늘의 시선: 구성원의 사기와 생산성은 감시나 명령이 아니라 명확한 유인과 공정한 보상에서 나온다. '무엇을 하면 이득이고 무엇을 하면 손해인지'를 구성원이 뚜렷이 알도록 제도를 설계하는 것이 리더의 일이다.

까마귀를 길들이는 자는 그 아래 깃을 자른다. 아래 깃을 자르면 반드시 사람에게 의지해 먹이를 구하니, 어찌 길들지 않겠는가. 현명한 군주가 신하를 기르는 것도 이와 같아, 신하로 하여금 군주의 녹을 이롭게 여기지 않을 수 없게 하고 군주가 주는 이름을 떠받들지 않을 수 없게 한다. 군주의 녹을 이롭게 여기고 군주의 이름을 떠받들게 한다면, 어찌 복종하지 않겠는가.

💡 오늘의 시선: 구성원을 조직에 매어 두려면 그의 생존과 이익이 조직의 성공과 맞물리도록 구조를 짜야 한다. 자립적 생계가 보장되면 충성은 약해진다 — 핵심 자원과 권위를 리더가 쥐는 것이 전통적 통솔의 요체였다.

— 둘째에 대한 풀이 —

신자가 말했다. "임금이 밝게 드러나면 사람들이 그에 대비하고, 밝게 드러나지 않으면 사람들이 그를 미혹시킨다. 임금이 아는 것이 드러나면 사람들이 그것을 꾸미고, 모르는 것이 드러나면 사람들이 그것을 숨긴다. 임금이 바라는 것 없음이 드러나면 사람들이 그를 엿보고, 바라는 것 있음이 드러나면 사람들이 그를 미끼로 낚는다. 그러므로 '나는 그것을 알아낼 길이 없으니, 오직 무위(無爲, 일부러 함이 없음)라야 그들을 살필 수 있다'고 한다."

💡 오늘의 시선: 리더가 자신의 의도와 능력을 지나치게 드러내면 구성원은 위선과 방어로 대응한다. 진정한 통제는 의도를 감추고 예측 불가능하게 행동하여 상대의 본심과 능력을 드러나게 하는 데 있다.

다른 기록은 이렇다. 신자가 말했다. "그대의 말을 삼가라, 사람들이 그대를 알아채리라. 그대의 행동을 삼가라, 사람들이 그대를 따라 하리라. 그대가 앎을 드러내면 사람들이 그대에게 감추고, 앎을 드러내지 않으면 사람들이 그대를 떠보려 한다. 그대가 알면 사람들이 참뜻을 감추고, 그대가 모르면 사람들이 제멋대로 그대를 부린다. 그러므로 '오직 무위라야 그들을 살필 수 있다'고 한다."

💡 오늘의 시선: 리더십에서 지적 우월감을 드러내는 것은 도리어 구성원의 방어기제를 작동시킨다. 때로는 모르는 척 경청하며 의견을 수용하는 '무지의 지혜'가 더 큰 신뢰와 추종을 끌어낸다.

전자방(田子方)이 당역거(唐易鞠)에게 물었다. "주살 사냥꾼은 무엇을 삼가야 하는가?" 당역거가 대답했다. "새는 수백 개의 눈으로 그대를 보지만 그대는 두 눈으로 새를 상대해야 하니, 그대는 그대의 가림막(廩, 사냥꾼이 몸을 숨기는 은신처)을 빈틈없이 갖추어야 합니다." 전자방이 말했다. "종구나. 그대는 그것을 사냥에 쓰고, 나는 그것을 나라 다스림에 쓰겠다." 정나라 장자(長者)가 이를 듣고 말했다. "전자방은 가림막을 갖추려는 뜻은 알았으나, 가림막을 갖추는 본질은 알지 못했다. 텅 비어 아무것도 드러내지 않는 것, 그것이 가림막이다."

 오늘의 시선: '가림막'은 리더가 자신을 가리고 상대를 관찰하는 장치다. 정작 그 핵심은 눈에 보이는 감시 설비가 아니라, 리더 자신의 내면이 비고 고요하여 의도를 드러내지 않는 허정무위(虛靜無爲)의 상태에 있다.

다른 기록은 이렇다. 제 선왕이 당역자(唐易子)에게 주살 사냥을 물었다. "사냥꾼은 무엇을 귀히 여기는가?" 당역자가 답했다. "가림막을 삼가는 데 있습니다." 왕이 물었다. "가림막을 삼간다는 것이 무슨 뜻인가?" 당역자가 답했다. "새는 수십 개의 눈으로 사람을 보지만 사람은 두 눈으로 새를 보니, 어찌 가림막을 삼가지 않겠습니까? 그래서 '가림막을 삼가는 데 있다'고 한 것입니다." 왕이 말했다. "그렇다면 천하를 다스리는 데는 무엇으로 이 가림막을 삼는가? 지금 군주는 두 눈으로 한 나라를 보지만 한 나라는 만 개의 눈으로 군주를 보니, 무엇으로 스스로의 가림막을 삼아야 하는가?" 당역자가 답했다. "정나라 장자가 '텅 비고 고요하여 일부러 함이 없으며 아무것도 드러내지 않는다' 하였으니, 그것이 이 가림막이 될 수 있겠습니다."

💡 오늘의 시선: 나라는 무수한 이해와 의견으로 가득하다. 리더가 모든 것을 보고 판단하려 하면 지치고 그르친다. 의도를 감추고 중립을 지킴으로써 구성원이 서로 견제하고 스스로 정보를 모으게 하는 것 — 그것이 '만 개의 눈'을 다스리는 길이다.

국양(國羊)이 정나라 임금에게 중용되고 있었다. 그는 임금이 자기를 미워한다는 것을 알고는, 술자리에 모시고 앉아 먼저 임금에게 말했다. "신이 마침 불행히도 잘못을 저질렀다면, 임금께서 부디 일러 주십시오. 신이 고치겠으니, 그리하면 죽을죄를 면할 수 있을 것입니다."

💡 오늘의 시선:윗사람의 불신을 감지했을 때, 방어나 변명보다 잘못을 인정하고 시정을 약속하는 자세가 관계 회복의 첫걸음이 될 수 있다. 이는 위험 관리의 한 방편이기도 하다.

어떤 손님이 한 선왕(韓宣王)을 설득하자, 선왕이 흡족해하며 탄식했다. 좌우 신하들이 왕이 그를 마음에 들어 한다는 것을 알아채고, 미리 손님에게 일러 주어 생색을 내려 했다.

💡 오늘의 시선: '윗사람의 마음을 읽는 것'은 능력으로 평가받기도 하나, 지나치면 사교와 모략으로 변질된다. 측근이 윗사람의 의중을 외부에 흘리는 행위는 신뢰를 갉아먹고 조직의 건강을 해친다.

정곽군(靖郭君)이 제나라 재상이었을 때, 왕후가 죽었으나 누구를 세워야 할지 알 수 없었다. 그래서 옥귀고리를 바쳐 왕의 의중을 살폈다.

💡 오늘의 시선: 명확한 지시가 없을 때, 곤장 묻기보다 작은 선물이나 행동으로윗사람의 취향과 의도를 간접적으로 떠보는 것은 실용적인 처세다. 리스크를 줄이며 성향을 파악하는 정보 수집의 한 방식이다.

다른 기록은 이렇다. 설공이 제나라 재상이었을 때, 제 위왕(威王)의 부인이 죽었다. 후궁에 왕의 사랑을 받는 여인(孺子)이 열이 있었는데, 설공은 왕이 세우려는 사람을 알고자 한 사람을 부인으로 세우기를 청하여 왕의 마음을 살폈다.

💡 오늘의 시선: 공백이 생겼을 때, 리더는 직접 고르기를 피한 채 아랫사람에게 제안을 맡기거나 의견을 구함으로써 그의 성향과 자신의 선호를 동시에 파악한다. 판단을 감춘 채 반응을 관찰하는 간접 검증의 전형이다.

왕이 그 청을 받아들이면 그 말이 왕에게 먹혀 부인을 세우는 일에서 무게가 실리고, 받아들이지 않으면 그 말이 통하지 않아 가벼워진다. 왕이 누구를 세우려는지 미리 알아 그쪽으로 권하고자, 설공은 옥귀고리 열 개를 만들되 그중 하나를 유난히 아름답게 만들어 바쳤다. 왕이 그것을 열 여인에게 나누어 주었다. 이튿날 자리에서 아름다운 귀고리가 누구에게 있는지 살펴, 그 여인을 부인으로 삼도록 왕에게 권했다.

💡 오늘의 시선: 정보의 가치는 통제 여부에서 갈린다. 핵심 정보를 먼저 쥔 자가 국면을 주도하며, 사소한 단서조차 전략적으로 활용하는 것이 리더의 소양이다.

감무(甘茂)가 진 혜왕(惠王)의 재상일 때, 혜왕은 공손연(公孫衍, 곧 서수)을 아껴 은밀히 그에게 "내 그대를 재상으로 삼으려 한다"고 말했다. 감무의 가신이 벽 구멍으로 그 말을 엿듣고 감무에게 알렸다. 감무가 왕을 뵈고 말했다. "왕께서 어진 재상을 얻으셨다 하니, 신이 감히 두 번 절하여 하례드립니다." 왕이 말했다. "내가 그대에게 나라를 맡겼는데, 어찌 다시 어진 재상을 얻겠는가?" 감무가 답했다. "장차 서수를 재상으로 삼으려 하지 않으십니까." 왕이 말했다. "그대는 어디서 들었는가?" 감무가 답했다. "서수가 신에게 일러 주었습니다." 왕은 서수가 비밀을 누설했다 하여 노하여 그를 내쫓았다.

💡 오늘의 시선: 비밀은 새는 순간 가치를 잃는다. 조직에서는 '누가 무엇을 아는가'보다 '누가 비밀을 지킬 수 있는가'가 신뢰의 기준이며, 정보 유출은 곧 권력 기반의 붕괴를 뜻한다.

다른 기록은 이렇다. 서수는 천하의 명장이요 양왕(梁王)의 신하였다. 진왕이 그를 얻어 함께 천하를 다스리고자 했으나, 서수는 "저는 남의 신하이니 감히 주군의 나라를 떠나지 못합니다"라고 했다. 한 해가 지나 서수는 양왕에게 죄를 짓고 달아나 진나라로 들어갔고, 진왕이 그를 몹시 후대했다. 진나라 장수 저리질(穰里疾)은 서수가 자기를 대신해 장수가 될까 두려워, 왕이 늘 은밀히 말하던 곳에 구멍을 뚫었다. 얼마 뒤 과연 왕이 서수와 의논하며 말했다. "내 한(韓)나라를 치려는

데, 어떤가?" 서수가 답했다. "가을이면 좋겠습니다." 왕이 말했다. "내 나라를 그대에게 맡길 터이니, 그대는 결코 새어 나가게 하지 말라." 서수가 물러나며 두 번 절하고 "분부 받들겠습니다"라고 했다. 이때 저리질이 구멍으로 다 들은 것이다. 낭중(郎中)들이 모두 "가을에 군사를 일으켜 한을 치는데 서수가 장수가 된다"고 했다. 그날에 낭중이 다 알았고, 그달 안에 온 나라가 알게 되었다. 왕이 저리질을 불러 물었다. "어찌 이리 시끄러운가? 어디서 새어 나갔는가?" 저리질이 답했다. "서수인 듯합니다." 왕이 말했다. "나는 서수와 말한 적이 없는데, 어찌 서수겠는가?" 저리질이 답했다. "서수는 떠도는 처지에 새로 죄를 짓고와 마음이 외로우니, 이 말을 스스로 여럿에게 팔아 입지를 다지려 한 것입니다." 왕이 "그렇겠다" 하고 사람을 보내 서수를 불렀으나, 서수는 이미 다른 제후에게로 달아난 뒤였다.

 **오늘의 시선:** 권력 구조에서 '고립된 자'가 가장 취약하다. 신하의 처지와 심리를 읽지 못한 채 정보를 나누는 것은, 경쟁자에게 기회를 내주어 자기 입지를 무너뜨리는 결과를 부른다.

당계공(堂谿公)이 소후에게 물었다. "여기 천금짜리 옥잔이 있으나 뚫려 밑바닥이 없다면, 물을 담을 수 있겠습니까?" 소후가 "담을 수 없습니다"라고 했다. "새지 않는 질그릇이라면 술을 담을 수 있겠습니까?" 소후가 "담을 수 있습니다"라고 했다. 당계공이 말했다. "질그릇은 더없이 천하지만 새지 않으니 술을 담을 수 있고, 천금짜리 옥잔은 더없이 귀하지만 밑이 없어 새니 물도 담지 못하는데, 누가 거기에 술을 따르겠습니까? 군주가 되어 신하들의 말을 새게 하는 것은 바로 밑 없는 옥잔과 같습니다. 비록 빼어난 지혜가 있어도 그 술을 다 펼치지

못하는 것은 새기 때문입니다." 소후가 "그렇구나" 하였다. 소후는 이 말을 들은 뒤로 천하의 큰일을 도모할 때면 늘 홀로 잤으니, 잠꼬대로 남이 그 계획을 알까 두려워해서였다.

💡 오늘의 시선: 리더십의 핵심은 정보의 밀폐성이다. 결정 과정의 비밀이 지켜지지 않으면 아무리 뛰어난 인재와 전략이 있어도 실행 단계에서 무력화된다. 신뢰는 비밀을 지킬 줄 아는 능력에서 나온다.

다른 기록은 이렇다. 당계공이 소후를 뵈고 말했다. "여기 밑 없는 백옥 잔과 밑이 제대로 있는 질그릇 잔이 있습니다. 목이 마르면 무엇으로 마시겠습니까?" 임금이 "질그릇 잔으로 마시겠다"고 했다. 당계공이 말했다. "백옥 잔이 아름다운데도 마시지 않으시는 것은 밑이 없어서입니까?" 임금이 "그렇다"고 했다. 당계공이 말했다. "군주가 되어 신하들의 말을 새게 하는 것은 밑 없는 옥잔과 같습니다." 당계공이 뵈고 나갈 때마다, 소후는 반드시 홀로 누웠으니 잠꼬대가 아내나 첩들에게 새어 나갈까 두려워해서였다.

💡 오늘의 시선: 사적 영역과 공적 영역의 경계가 무너지면 리더십은 흔들린다. 사생활의 관리까지 포함하는 정보 통제는 조직의 안정을 지키는 최소한의 조건이다.

신자가 말했다. "홀로 보는 것을 밝음(明)이라 하고, 홀로 듣는 것을 귀밝음(聰)이라 한다. 홀로 결단할 수 있는 자라야 천하의 주인이 될 수 있다."

💡 오늘의 시선: 진정한 리더십은 '독선'이 아니라 '독립된 판단'에서 나온다. 타인의 의견에 휩쓸리지 않고 충분한 정보를 바탕으로 홀로 결론을 내릴 때 비로소 권위의 중심에 설 수 있다.

— 셋째에 대한 풀이 —

송나라에 술을 파는 자가 있었다. 되질을 매우 공평하게 하고 손님을 정성껏 대했으며 술맛도 좋고 간판도 높이 내걸었으나, 술이 팔리지 않아 시어 버렸다. 까닭을 알 수 없어 아는 이에게 물었는데, 마을 어른 양천(楊倩)에게 물으니 양천이 말했다. "자네 집 개가 사납지 않은가?" "개가 사납다고 술이 왜 안 팔립니까?" 양천이 말했다. "사람들이 두려워하기 때문일세. 아이를 시켜 돈을 품고 병을 들러 술을 사러 보내면, 개가 달려들어 무니, 이것이 술이 시어지고 팔리지 않는 까닭일세."

💡 오늘의 시선: 제품과 서비스의 질이 아무리 뛰어나도, 소비자에게 닿는 마지막 길목의 '방해 요인'이 치명적이면 시장에서의 실패는 피할 수 없다.

나라에도 이런 개가 있다. 도를 아는 선비가 그 술(術)을 품고 만승의 군주를 일깨우려 할 때, 권세 있는 대신들이 사나운 개처럼 달려들어 물어뜯는다. 이것이 군주가 가로막히고 험박당하며, 도를 아는 선비가 쓰이지 못하는 까닭이다. 그래서 환공이 관중에게 물었다. "나라를 다스림에 가장 큰 근심은 무엇인가?" 관중이 답했다. "가장 큰 근심은 사당의 쥐(社鼠)입니다." 환공이 물었다. "어찌 사당의 쥐를 근심하는가?" 관중이 답했다. "임금께서도 저 사당을 보셨습니까? 나무를 세

우고 진흙을 발라 만드는데, 쥐가 그 틈을 뚫고 들어가 구멍을 파고 그 안에 숨어 삽니다. 연기로 그을리자니 나무가 탈까 두렵고, 물을 붓자니 진흙이 무너질까 두려우니, 이것이 사당의 쥐를 잡지 못하는 까닭입니다. 지금 임금의 좌우 측근은, 밖으로 나가면 권세를 부려 백성에게서 이익을 거두고, 안으로 들어오면 패거리를 지어 임금께 자기 악행을 가립니다. 안에서는 임금의 속사정을 엿보아 밖에 알리고, 안팎으로 권세를 키우며, 못 신하와 관리들이 그들 덕에 부를 쌓습니다. 처벌하지 않으면 법이 어지러워지고, 처벌하면 임금이 불안해집니다. 그 자리를 차지하고 누리니, 이것이 또한 나라의 사당 쥐입니다. 그러므로 신하가 권병을 쥐고 금령을 멋대로 부려, 제 편드는 자는 반드시 이롭게 하고 제 편들지 않는 자는 반드시 해롭게 한다면, 이것이 또한 사나운 개입니다. 무릇 대신이 사나운 개가 되어 도를 아는 선비를 물어뜯고, 측근이 사당 쥐가 되어 임금의 속사정을 엿보는데도 임금이 깨닫지 못한다면, 이라고서 임금이 어찌 가로막히지 않으며 나라가 어찌 망하지 않겠습니까?"

 **오늘의 시선:** 권력 구조상 처벌하기 어려운 내부 비리와 관료의 폐해는 외부의 적보다 치명적일 수 있다. 리더는 시스템의 취약점, 곧 '처벌하면 흔들리고 방치하면 끓는' 지점을 직시해야 한다.

다른 기록은 이렇다. 송나라 술장수 가운데 장씨(莊氏)가 있어 그 술이 늘 맛이 좋았다. 누군가 하인을 보내 장씨의 술을 사 오게 했으나, 그 집 개가 사람을 물어 하인이 감히 가지 못하고 다른 집 술을 사 왔다. "어찌 장씨의 술을 사 오지 않았느냐?"고 묻자 "오늘은 장씨의 술이 시었습니다"라고 답했다. 그래서 "그 개를 죽이지 않으면 술이 시어진

다"고 하는 것이다. 환공이 관중에게 물었다. "나라를 다스림에 무엇이 근심인가?" 관중이 답했다. "가장 괴로운 것은 사당의 쥐입니다. 사당은 나무를 세우고 진흙을 발라 만드는데, 쥐가 거기에 제 몸을 맡깁니다. 연기로 그을리자니 나무가 타고, 물을 붓자니 진흙이 무너지니, 이것이 사당의 쥐를 괴로워하는 까닭입니다. 지금 임금의 좌우 측근은, 밖으로 나가면 권세를 부려 백성에게서 이익을 거두고, 안으로 들어오면 패거리를 지어 임금을 속이고 악행을 가립니다. 처벌하지 않으면 법이 어지러워지고, 처벌하면 임금이 위태로워집니다. 그 자리를 차지하고 누리니, 이것이 또한 사당의 쥐입니다." 그러므로 신하가 권병을 쥐고 금령을 멋대로 부려, 제 편드는 자는 반드시 이롭게 하고 제 편들지 않는 자는 반드시 해롭게 하면, 이것도 사나운 개다. 좌우가 사당 쥐가 되고 실권자가 사나운 개가 되면, 술(術)은 행해지지 못한다.

 **오늘의 시선:** 리더십이 작동하려면 정보의 투명성(사당 쥐 제거)과 공정한 평가 체계(사나운 개 제거)가 동시에 확보되어야 한다. 둘 중 하나만 빠져도 통치술은 헛돈다.

요임금이 천하를 순(舜)에게 물려주려 했다. 곤(鯀)이 간했다. "상서롭지 못합니다! 누가 천하를 한낱 필부에게 물려준단 말입니까?" 요임금이 듣지 않고 군사를 일으켜 우산(羽山)의 들에서 곤을 베어 죽였다. 공공(共工)이 또 간했다. "누가 천하를 한낱 필부에게 물려준단 말입니까?" 요임금이 듣지 않고 다시 군사를 일으켜 유주(幽州)의 도성에서 공공을 베었다. 이에 천하에 아무도 감히 순에게 천하를 물려주지 말라고 말하지 못했다. 공자가 이를 듣고 말했다. "요임금이 순의 어짊을 알아본 것은 어려운 일이 아니다. 간하는 자를 베어서까지 반드시 순에

게 물려준 것, 그것이 어려운 일이다." 다른 기록은 "의심나는 것 때문에 살펴 안 것을 그르치지 않는 것, 그것이 어렵다"고 한다.



오늘의 시선: 리더가 기존 질서나 자기 안위를 지키려는 반대를 누르고 혁신을 단행하는 것은, 단순한 인사 문제가 아니라 조직의 명운을 건 결단이다.

초 장왕에게 마문법(茅門法, 궁궐 문에 관한 법)이 있었다. "못 신하와 대부, 공자들이 조정에 들 때, 말발굽이 처마의 낙숫물 자리를 밟는 자는 정리(廷理, 법을 집행하는 관리)가 그 끝채를 끊고 마부를 죽인다." 이에 태자가 조정에 들 때 말발굽이 낙숫물 자리를 밟자, 정리가 끝채를 끊고 마부를 죽였다. 태자가 노하여 왕에게 들어가 울며 말했다. "저를 위해 정리를 죽여 주십시오." 왕이 말했다. "법이란 종묘를 공경하고 사직을 높이는 것이다. 그러므로 법을 세우고 명을 좇아 사직을 높이는 자는 사직의 신하이니 어찌 죽일 수 있겠느냐? 법을 어기고 명을 저버려 사직을 높이지 않는 자는, 신하가 임금을 올라타고 아랫사람이 윗사람을 겨루려 드는 것이다. 신하가 임금을 올라타면 임금의 위엄이 사라지고, 아래가 위를 겨루면 윗자리가 위태로워진다. 위엄이 사라지고 자리가 위태로우면 사직을 지킬 수 없으니, 내 무엇을 자손에게 물려주겠느냐?" 이에 태자가 도리어 물러나 거처를 비우고 사흘 동안 한데에서 자며, 북쪽을 향해 두 번 절하고 죽을죄를 청했다.

💡 오늘의 시선: 법은 권력자와 그 측근에게도 똑같이 적용될 때 비로소 권위를 얻는다. 리더가 법의 평등을 지키지 못하면 조직의 신뢰는 즉시 무너진다.

다른 기록은 이렇다. 초왕이 급히 태자를 불렀다. 초나라 법에는 수레가 묘문(茆門, 궁궐의 문)에 이를 수 없었다. 비가 와서 뜰에 물이 고였으나 태자는 수레를 몰아 묘문에 이르렀다. 정리가 말했다. "수레는 묘문에 이를 수 없습니다. 묘문에 이르는 것은 법이 아닙니다." 태자가 말했다. "왕의 부르심이 급하여 물이 마르기를 기다릴 수 없다." 마침내 수레를 몰자, 정리가 창(戔)을 들어 그 말을 쳐 수레를 부수었다. 태자가 들어가 왕에게 울며 아뢰었다. "뜰에 물이 많아 수레를 몰아 묘문에 이르렀더니, 정리가 '법이 아니다' 하며 창으로 제 말을 치고 수레를 부수었습니다. 왕께서는 반드시 그를 죽이소서!" 왕이 말했다. "앞에 늙은 임금이 있어도 법을 넘지 않고, 뒤에 후계 임금이 있어도 빌붙지 않으니, 장하구나! 이는 참으로 내 법을 지키는 신하다." 이에 작위를 두 등급 올려 주고, 뒷문을 열어 태자를 내보내며 일렀다. "다시는 잘 못하지 말라."

💡 오늘의 시선: 조직의 규칙은 지위나 상황에 따라 휘어져서는 안 된다. 권력자나 핵심 인재일수록 법의 테두리 안에서 움직일 때, 리더는 그 사람의 신뢰성을 높이 사며 조직의 정직성을 세운다.

위 사군(嗣君)이 박의(薄疑)에게 말했다. "그대가 과인의 나라를 작다 여겨 벼슬할 만하지 않다 한다면, 과인이 힘써 그대를 등용하겠으니, 작위를 올려 그대를 상경(上卿)으로 삼겠다." 그리고 만 이랑의 땅

을 내렸다. 박의가 말했다. "제 어머니는 저를 아끼시어, 제가 만승의 나라를 다스리고도 남을 만하다 여기십니다. 그러나 저희 집에 채구(蔡謳)라는 무당이 있어, 어머니가 몹시 아끼고 믿어 집안일을 맡기십니다. 제 지혜로 집안일을 알아듣게 말씀드리면 어머니가 다 제 말을 들으시면서도, 이미 저와 의논한 일을 반드시 다시 채구에게 가서 결정 받으십니다. 제 지혜를 따지면 만승을 다스리고도 남는다 하시고, 친함을 따지면 모자 사이인데도, 그래도 채구에게 의논함을 면치 못합니다. 지금 제가 군주에 대해서는 모자만큼 친하지도 않은데, 군주에게는 누구나 제 채구가 있습니다. 군주의 채구란 반드시 권세 있는 자입니다. 권세 있는 자는 사사로움을 행하는 자요, 사사로움을 행하는 것은 먹줄(법) 밖의 일입니다. 제 말은 법 안의 일입니다. 법 밖과 법 안은 서로 원수라 함께 받아들여지지 않습니다."

 오늘의 시선: 전문성과 능력은 조직 안에서 절대적이지 않다. 리더 곁에 사리를 좇는 측근이 있으면 그들의 간섭이 합리적 결정을 비틀고, 전문가는 결국 고립된다.

다른 기록은 이렇다. 위군이 진나라로 가며 박의에게 말했다. "그대와 함께 가고 싶다." 박의가 말했다. "어머니가 집에 계시니, 돌아가 어머니와 의논하겠습니다." 위군이 몸소 박씨 노모에게 청했다. 노모가 말했다. "박의는 임금의 신하이니, 임금께서 그를 데려가려 하심은 매우 좋은 일입니다." 위군이 말했다. "내가 노모께 청하니 노모가 허락 하셨다." 박의가 돌아와 어머니에게 아뢰었다. "위군이 저를 아끼는 마음이 어머니와 견주면 어떻습니까?" 어머니가 말했다. "내가 너를 아끼는 만큼은 못하다." "위군이 저를 어질다 여기는 마음은 어떻습니까?"

"내가 너를 어질다 여기는 만큼은 못하다." "어머니는 집안일을 이미 정하시고도 점쟁이 채구에게 다시 결정받으십니다. 지금 위군이 저를 데려가기로 정했더라도, 반드시 다른 채구에게 그것을 무너뜨리게 할 것입니다. 그리되면 저는 오래 신하로 있을 수 없습니다."

💡 오늘의 시선: 리더의 사적 신뢰나 호의는 공적 업무에 도리어 방해가 될 수 있다. 가족이나 친분이 판단에 끼어들면 전문가의 입지는 좁아지고 조직의 효율은 무너진다.

노래를 가르치는 자는 먼저 크게 소리 지르게 하여 그 소리를 꺾어 보고, 그 소리가 도리어 맑은 치음(徵)으로 울리는 자라야 가르친다.

다른 기록은 이렇다. 노래를 가르치는 자는 먼저 법도로 가늠하여, 빠르게 부를 때는 궁음(宮)에 맞고 느리게 부를 때는 치음(徵)에 맞아야 한다. 빠르게 불러 궁음에 맞지 않고 느리게 불러 치음에 맞지 않으면, 가르칠 만하다고 할 수 없다.

💡 오늘의 시선: 교육과 훈련은 무작정 몰아붙이거나 방임하는 것이 아니라, 대상의 상태와 기준을 정확히 가늠한 뒤 알맞은 강도와 방법을 적용하는 일이다. 무분별한 요구는 역효과만 낳는다.

오기(吳起)는 위나라 좌씨(左氏) 사람이다. 그 아내에게 끈을 짜게 했더니 폭이 규격보다 좁았다. 오기가 고치게 하니 아내가 "그러겠습니다"라고 했다. 다 짠 뒤 다시 재 보니 과연 규격에 맞지 않았다. 오기

가 크게 노하자 아내가 답했다. "처음에 날을 세울 때 이미 정해져 고칠 수 없었습니다."

💡 오늘의 시선: 결과물보다 과정의 원칙이 중요하다. 일이 끝난 뒤 잘못을 지적하기보다, 시작 단계에서 명확한 기준과 절차를 세우는 것이 리더의 더 큰 몫이다.

오기가 아내를 내쫓았다. 아내가 그 오라비에게 부탁해 다시 들어가기를 청했다. 오라비가 말했다. "오기는 법을 만드는 사람이다. 그가 법을 만드는 것은 만승의 나라에 공을 세우려 함이라, 반드시 먼저 처첩에게 시행한 뒤에야 퍼는 것이니, 너는 다시 들어갈 생각을 말아라." 아내의 동생이 또 위군에게 중용되고 있었기에 위군의 권세를 빌려 오기에게 청했으나, 오기는 듣지 않고 마침내 위나라를 떠나 초나라로 들어갔다.

💡 오늘의 시선: 리더의 신빙성은 공적 원칙을 사적 관계보다 앞세울 때 확보된다. 규범이 가장 먼저 적용되어야 할 대상이 리더 자신의 가족과 측근이어야 하는 이유다.

다른 기록은 이렇다. 오기가 아내에게 끈을 보이며 "나를 위해 끈을 짜되, 이만큼으로 하라" 했다. 끈이 다 되어 보이니 그 끈이 유난히 좋았다. 오기가 "그대에게 이만큼 하라 했는데 지금 이리 다르니 어찌 된 일인가?" 하고 묻자, 아내가 답했다. "재료는 같이 썼으나, 더 잘하려고 공을 더 들였습니다." 오기가 말했다. "이는 내가 시킨 대로가 아니다."

그러고는 아내에게 옷을 입혀 돌려보냈다. 아내의 아버지가 가서 청했으나, 오기는 "오기의 집에는 빈말이 없다"며 거절했다.

💡 오늘의 시선: 기대치의 명확성과 일관성은 조직 문화의 핵심이다. 구성원이 자발적으로 더 나은 결과를 내더라도, 리더가 미리 제시한 기준과 다르면 그것은 '준수'가 아니다. 일관성은 감정이 아니라 기준에 근거해야 한다.

진 문공이 호언(狐偃)에게 물었다. "내가 좋은 고기와 술을 궁궐에 가득 채우고, 잔의 술과 접시의 고기를 궁 안에 두루 갖추며, 단지 술이 미처 맑아지기도 전에, 날고기가 채 퍼지기도 전에 소 한 마리를 잡아 온 나라에 두루 나누고, 한 해의 수확을 모두 군졸을 입히는 데 쓴다면, 그것으로 백성을 싸우게 할 수 있겠는가?" 호언이 답했다. "부족합니다." 문공이 말했다. "내가 관문과 시장의 세금을 낮추고 형벌을 누그러뜨린다면, 백성을 싸우게 할 수 있겠는가?" 호언이 답했다. "부족합니다." 문공이 말했다. "백성 가운데 상을 당해 재물이 든 자가 있으면 내가 몸소 낭중을 보내 살피게 하고, 죄지은 자를 용서하며, 가난해 부족한 자에게 나누어 준다면, 백성을 싸우게 할 수 있겠는가?" 호언이 답했다. "부족합니다. 이는 모두 삶을 보살피는 일입니다. 그런데 싸움은 죽이는 일입니다. 백성이 임금을 따르는 것은 삶을 보살피 주기 때문인데, 임금이 그렇게 해 놓고 도리어 싸움으로 죽이려 한다면, 백성이 임금을 따르던 까닭을 잃게 됩니다."

💡 오늘의 시선: 포상과 구제는 '안정'을 주지만 '투쟁'을 끌어내지는 못한다. 조직이 위기나 도전을 요구할 때, 지난날의 은공과 호의는 오

히려 신뢰를 흔들 수 있다. 왜 싸워야 하는지, 그 필연을 부여해야 한다.

문공이 물었다. "그렇다면 어찌해야 백성을 싸우게 할 수 있는가?" 호언이 답했다. "싸우지 않을 수 없게 만들면 됩니다." 문공이 물었다. "싸우지 않을 수 없게 한다는 것은 무엇인가?" 호언이 답했다. "상을 미답게 주고 벌을 반드시 내리는 것입니다." 문공이 물었다. "형벌의 지극함은 어디까지 이르러야 하는가?" 호언이 답했다. "가깝고 귀한 자도 가리지 않고, 사랑하는 자에게도 법을 행하는 것입니다." 문공이 말했다. "좋다."

💡 오늘의 시선: 진정한 공정은 '특권 없는 적용'에서 시작된다. 리더가 가장 아끼는 측근에게도 원칙을 적용할 때, 비로소 조직 전체가 그 법의 신뢰성을 인정하고 따른다.

이튿날 포륙(圃陸)에서 사냥을 하며 정오를 기한으로 정하고, 기한을 넘긴 자에게는 군법을 적용하라 명했다. 이때 문공이 아끼던 전힐(顛頤)이 기한을 넘겼다. 관리가 그 죄를 물으니 문공이 눈물을 흘리며 근심했다. 관리가 말했다. "법을 집행하게 해 주십시오." 마침내 전힐의 등을 베어 백성에게 돌려 보임으로써 법이 미답다는 것을 밝혔다. 그러자 백성이 모두 두려워하며 말했다. "임금께서 전힐처럼 귀하고 사랑하는 자에게도 저토록 법을 행하시는데, 하물며 우리야 무슨 봐줌이 있겠는가!" 문공은 백성이 싸울 만하다고 보고, 이에 군사를 일으켜 원(原)을 쳐서 점령했다. 위(衛)를 쳐서 받이랑을 동서로 돌리고 오록(五鹿)을 빼앗았으며, 양(陽)을 치고 궡(號)을 이겼으며 조(曹)를 쳤다.

남쪽으로 정(鄭)을 에워싸 그 성가퀴를 되돌리게 하고, 송(宋)의 포위를 풀었다. 돌아와 성복(城濮)에서 초나라 군대와 싸워 크게 무찌르고, 돌아오는 길에 천토(踐土)의 회맹을 이루어 마침내 형옹(衡雍)의 의를 세웠다. 한 번 일으켜 여덟 가지 공을 이룬 것이다. 그렇게 된 것은 다른 까닭이 아니라, 호언의 계책을 따르고 전횡의 등을 빌려 법을 세웠기 때문이다.

 **오늘의 시선:** 성과는 전략(계책)과 실행(법 집행)의 결합에서 나온다. 올바른 방향을 세우는 것만으로는 부족하며, 그것을 뒷받침하는 단호한 집행이 따를 때 비로소 목표한 결과를 얻는다.

종기(痤疽)의 아픔이란, 뼈와 골수를 찌르거나 마음을 들끓게 하여 견딜 수 없을 지경이 아니면, 사람이 반 치 슷돌로 그것을 찌려 하지 않는다. 지금 군주가 나라를 다스리는 일도 이와 같다. 괴로움을 겪어야 편안해진다는 것을 모르지 않으나, 나라를 다스리려면 이처럼 하지 않고는 빼어난 지혜를 받아들여 어지러운 신하를 벨 수 없다. 어지러운 신하는 반드시 권세 있는 자이고, 권세 있는 자는 반드시 군주가 몹시 아끼고 사랑하는 자다. 군주가 몹시 아끼고 사랑하는 자는, 마치 '굳음과 힘은 별개다'라는 식의 견백론(堅白論, 굳음과 힘을 따로 떼어 보는 궤변)처럼 군주의 신념에 단단히 박혀 떼어 낼 수 없다. 한낱 벼슬 없는 자의 힘으로 군주가 굳게 믿고 사랑하는 그 신하를 떼어 놓으려 한다면, 이는 자기 왼쪽 넓적다리를 잘라 오른쪽 넓적다리에 갖다 붙이려는 격이니, 몸은 반드시 죽고 그 말은 받아들여지지 않을 것이다.

💡 오늘의 시선: 리더는 가장 신뢰하고 아끼는 측근에 대한 비판도 들을 줄 알아야 한다. 그러나 그 진실이 리더의 굳은 신념을 깨뜨릴 때, 받아들여려면 큰 고통과 용기가 든다. 맹목적 신뢰는 조직을 파멸로 이끈다 — 다만 그 신뢰를 깨려는 자 또한 자기 처지부터 헤아려야 한다.

외저설 우하 外儲說右下

외저설(우하).

조부와 왕자 오기는 천하에 이름난 마부였다. 상과 별의 권한을 신하와 함께 쥐면 금령이 시행되지 않는다. 무엇으로 이를 밝히는가? 조부와 왕자 오기의 일로 밝힌다. 송나라의 자한은 군주의 말을 놀라게 한 '뛰쳐나온 돼지' 노릇을 했고, 제나라의 전향은 군주의 말을 피어낸 '채소밭과 연못' 노릇을 했다. 그리하여 송나라 군주와 제나라 간공이 시해당했다. 화근은 왕량과 조부가 한 수레를 함께 몰고, 전련과 성규가 한 거문고를 함께 타는 데 있다.

💡 오늘의 시선: 상벌은 군주가 신하와 나눠 줄 수 없는 칼자루다. 집행을 맡기는 것과 권한을 내주는 것은 다르다. 두 사람이 한 고삐를 잡으면 명마도 나아가지 못한다.

강성함은 법에서 나오고, 쇠약과 혼란은 사사로운 편들에서 나온다. 군주가 이를 알면 상벌을 바르게 할 뿐, 아랫사람에게 자비를 베풀려

하지 않는다. 작위와 녹봉은 공로에서 나오고, 형벌은 죄에서 나온다. 신하가 이를 알면 죽을힘을 다할 뿐, 군주에게 충성하려는 마음에서 그러는 것이 아니다. 군주가 자비를 버리는 데 통달하고 신하가 충성을 버리는 데 통달하면, 비로소 천하의 왕이 될 수 있다. 소양왕은 군주된 자의 본분을 알아 오원(五苑, 왕실의 다섯 동산)을 풀지 않았고, 전유는 신하된 자의 본분을 알아 아들 전장을 가르쳤으며, 공의휴는 생선을 사양했다.

💡 오늘의 시선: 통치의 동력은 인정(仁)이 아니라 제도다. 윗사람이 호의로, 아랫사람이 충심으로 움직이는 조직은 그 감정이 식는 순간 무너진다. 공로에는 상, 잘못에는 벌 — 감정을 걷어낸 규칙만이 오래 간다.

현명하다는 군주도 바깥사람(유세객)의 말을 거울로 삼으니, 그러면 바깥일이 그들의 뜻대로 이루어지고 만다. 소대가 제나라 왕을 혈뜬어 연왕의 마음을 흔든 일이 그러하다. 군주가 윗자리의 평판에 기대니, 재야에 있는 자도 군주의 뜻에 맞추지 않고는 드러나지 못한다. 반수가 우임금의 속사정을 끌어대어 연왕을 움직인 일이 그러하다. 군주가 끝내 깨닫지 못하므로, 방오자는 "같은 옷을 입지 않은 자와 수레를 함께 타지 말고, 같은 일족이 아니면 한집에 살지 말라"며 가까운 자조차 경계했다. 하물며 남에게 권력을 빌려줌에랴! 오장도 이를 알았기에 거짓으로 사랑하고 미워하는 일의 위험을 들어 설득했다. 하물며 진심까지 남에게 내맡김에랴! 조왕은 호랑이 눈을 싫어하다가 도리어 눈과 귀가 막혔다. 현명한 군주의 도리란, 주나라 행인(行人, 외교 의례를 맡은 관리)이 위후의 참람한 호칭을 물리친 것과 같다.

💡 오늘의 시선: 군주의 눈과 귀가 외부 유세객과 측근의 입에 의존하면, 정보가 곧 조종의 통로가 된다. 이름 하나도 함부로 빌려주지 않는 분별이 권력을 지킨다.

군주란 법을 지키고 성과를 책임지워 공을 세우는 자다. 관리가 어지러워도 홀로 착실한 백성이 있다는 말은 들었으나, 백성이 어지러운 데 홀로 잘 다스리는 관리가 있다는 말은 듣지 못했다. 그러므로 현명한 군주는 관리를 다스릴 뿐 백성을 일일이 다스리지 않는다. 그 이치는 나무의 밑동을 흔들고 그물의 벼리(綱, 그물 위쪽의 큰 줄, 곧 근본)를 당기는 데 있다. 그러므로 불을 끄는 일을 맡은 색부(燭夫, 말단 관리)를 잘 가려 따지지 않을 수 없다. 불을 끌 때 관리가 직접 물동이를 들고 불로 뛰어들면 한 사람 뒤통에 그치지만, 채찍을 들고 사람을 부리면 만 사람을 부린다. 그러므로 기술을 갖춘 자는 조부가 놀란 말을 만난 것과 같다. 말을 끌고 수레를 밀면 나아가지 못하지만, 대신 어자리에 올라 고삐와 채찍을 쥐면 말들이 모두 내달린다. 그래서 그 이치는 추단(椎鍛)으로 굽은 것을 펴고 방경(榜檠)으로 흰 것을 바로잡는 데 있다. 그렇지 않으면, 요치가 제나라를 쥐고 민왕을 죽이고, 이태가 조나라를 쥐고 주보를 굶겨 죽인 것과 같은 파국에 이른다.

💡 오늘의 시선: 군주는 만사를 직접 하지 않는다. 관리를 장악해 그들을 통해 다스린다. 밑동을 흔들면 잎이 다 흔들리듯, 요체를 쥐면 적은 힘으로 전체가 움직인다.

일의 이치를 따르면 수고롭지 않고도 이룬다. 자정자가 끝채에 걸터앉아 노래하며 높은 다리를 넘어간 일이 그러하다. 반대로 그 화근은,

조간주의 세리가 세금의 경중을 물은 일과, 박의가 "나라 안이 배불러 있다"고 한 말에서 드러난다. 간주는 기뻐했으나 나라 곳간은 비고, 백성은 굶주리는데 간사한 관리만 부유했다. 그러므로 환공이 백성을 살피러 다니자 관중이 썩어 나는 재물과 원망에 잠긴 여인들을 살폈다. 그렇지 않으면, 연릉탁자의 말이 나아가지도 물러나지도 못해 조부가 지나다 눈물 흘린 일과 같이 된다.

 **오늘의 시선:** 표면의 지표에 속지 말라. 곳간이 빈 채 누군가만 배부르다면, 그 '풍족함'은 중간에서 새는 부패의 다른 이름이다. 이치를 따르면 적은 힘으로, 거스르면 죽을힘을 써도 수레는 오르지 않는다.

조부는 네 마리 말을 몰며 달리고 돌기를 마음대로 하였으니, 말을 제 뜻대로 부린 것이다. 말을 제 뜻대로 부릴 수 있었던 것은 고삐와 채찍의 통제권을 오로지 쥐었기 때문이다. 그러나 말이 뛰쳐나온 돼지에 놀랐을 때 조부가 제어하지 못한 것은, 고삐와 채찍이 엄하지 못해서가 아니라 그의 위세가 돼지에게 나뉘었기 때문이다. 왕자 오기는 곁말을 모는 부마(駙馬, 임금 수레에 곁들이는 말) 노릇을 하며, 고삐와 채찍을 쓰지 않고도 말을 마음대로 부렸으니, 꼴과 물의 이로움을 오로지 쥐었기 때문이다. 그러나 말이 채소밭과 연못을 지나다 수레가 무너진 것은, 꼴과 물의 이로움이 모자라서가 아니라 그 은덕이 채소밭과 연못에 나뉘었기 때문이다. 그러므로 왕량과 조부는 천하의 뛰어난 마부지만, 왕량에게 왼쪽 고삐를, 조부에게 오른쪽 고삐를 쥐여 호령하게 하면 말은 십 리도 가지 못한다. 함께 몰기 때문이다. 전련과 성규는 천하의 뛰어난 거문고 연주자지만, 전련이 위쪽 줄을 타고 성규가 아래쪽 줄을 타면 한 곡도 이루지 못한다. 역시 함께 타기 때문이다. 왕량과 조

부의 솜씨로도 고삐를 함께 쥐면 말을 부릴 수 없거늘, 군주가 어찌 신하와 권력을 나눠 주고 다스리겠는가? 전련과 성규의 솜씨로도 거문고를 함께 타면 곡을 이루지 못거늘, 군주가 어찌 신하와 권세를 나눠 주고 공을 이루겠는가?

💡 오늘의 시선: 솜씨가 아무리 뛰어나도 통제권이 둘로 갈리면 무용지물이다. 권력 분점의 문제는 능력 부족이 아니라 지휘의 분열 그 자체다.

또 다른 기록이다. 조부가 제나라 왕의 걸마차를 몰 때, 말을 목마르게 하여 길들였고 길들이기가 끝나자 채마밭에서 수레 모는 시범을 보였다. 목마른 말이 채마밭의 연못을 보더니 수레를 버리고 연못으로 내달려 수레가 무너졌다. 왕자 오기는 조간주를 위해 천 리 쫓대를 두고 달리기 시합을 하였다. 막 출발하려는데 돼지가 도랑 속에 엎드려 있었다. 오기가 고삐와 채찍을 가지런히 잡고 말을 몰아 나아가자, 돼지가 도랑에서 갑자기 튀어나왔고, 말이 놀라 수레가 무너졌다.

💡 오늘의 시선: 평소의 통제력은 변수 하나에 깨진다. 무너뜨리는 것은 솜씨의 부족이 아니라 주의를 빼앗는 단 하나의 유혹이다.

사성(司城) 자한이 송나라 군주에게 아뢰었다. "상을 주고 베푸는 일은 백성이 좋아하니 임금께서 친히 행하시고, 죽이고 벌하는 일은 백성이 싫어하니 신이 맡겠습니다." 군주가 "좋다"고 하였다. 이에 자한이 위엄 있는 명령을 내려 대신들을 처단하니, 군주는 무슨 일이든 "자한에게 물어라"고만 하였다. 그러자 대신들은 자한을 두려워하고 백성은

자한에게 돌아섰다. 한 해가 지나자 자한은 송나라 군주를 죽이고 정권을 빼앗았다. 곧 자한은 '뛰쳐나온 돼지' 노릇을 하여 제 군주의 나라를 앗은 것이다.

💡 오늘의 시선: 미움받는 역할을 자청한 신하가 실은 가장 무서운 권력을 준다. 형벌의 칼자루를 내준 군주에게 남는 것은 이름뿐이다.

간공은 윗자리에 있으면서 벌을 무겁게 하고 형벌을 엄하게 했으며, 세금을 무겁게 거두고 백성을 가혹하게 다루었다. 반면 전성항은 자애를 베풀고 너그러움과 후함을 드러냈다. 간공이 제나라 백성을 목마른 말처럼 다루어 은혜를 베풀지 않는 사이, 전성항은 인후함을 채소밭과 연못으로 삼아 백성을 끌어당긴 것이다.

💡 오늘의 시선: 군주가 차가운 규율만 쥐고 은혜의 통로를 신하에게 내주면, 민심은 은혜를 베푸는 쪽으로 흐른다. 벌은 군주가, 상은 신하가 — 이 배치가 곧 권력 이동의 시작이다.

또 다른 기록이다. 조부가 제나라 왕의 결혼차를 몰 때 말을 목마르게 하여 길들였는데, 백 일 만에 길들이기를 마쳤다. 길들이기가 끝나자 제나라 왕에게 시범 보이기를 청하니, 왕이 "채마밭에서 보이라" 하였다. 조부가 수레를 몰아 채마밭에 들어서자 말이 연못을 보고 내달렸고, 조부는 막지 못했다. 조부가 목마름으로 말을 길들인 지 오래였으나, 이제 말이 연못을 보고 사납게 내달리니 조부라도 다스릴 수 없었다. 지금 간공이 법으로 백성을 누른 지 오래지만, 전성항이 그 틈을 이

롭게 파고든다. 이는 전성향이 채소밭과 연못을 기우려 목마른 백성에게 들이댄 것과 같다.

💡 오늘의 시선: 오래 다잡은 규율도 더 큰 유혹 앞에서는 풀린다. 내부의 통제만 믿고 외부의 미끼를 방치한 리더는 한순간에 따라잡힌다.

또 다른 기록이다. 왕자 오기가 송나라 군주를 위해 천 리 달리기를 준비하였다. 수레에 멍에를 메우고 손놀림과 말 입가의 상태를 살폈다. 막 출발하려 할 때, 앞으로 물면 바퀴 자국이 먹줄처럼 곧았고 뒤로 물리면 말이 제 발자국을 그대로 밟을 만큼 정교했다. 채찍을 쳐 출발시키자 돼지가 구멍에서 뛰쳐나왔다. 말이 뒷걸음쳐 물러나니 채찍으로도 나아가게 할 수 없었고, 사납게 날뛰며 달아나니 고삐로도 바로잡을 수 없었다.

💡 오늘의 시선: 정교하게 다듬은 시스템도 설계 범위를 벗어난 변수 앞에서는 멈춘다. 평상시의 완성도와 위기의 대응력은 별개다.

또 다른 기록이다. 사성 자한이 송나라 군주에게 아뢰었다. "상을 주고 베푸는 일은 백성이 좋아하니 임금께서 친히 행하시고, 벌하고 죽이는 일은 백성이 싫어하니 신이 맡겠습니다." 이에 자한이 백성을 처단하고 대신들을 죽이니, 군주는 "자한과 의논하라"고만 하였다. 한 해가 지나자 백성은 죽이고 살리는 명령이 자한에게서 나옴을 알았고, 그리하여 온 나라가 자한에게 돌아섰다. 자한은 송나라 군주를 위협하여 정권을 빼앗았으니, 법으로도 막을 수 없었다. 그래서 "자한은 뛰쳐나온

돼지 노릇을 하고, 전성상(田成常)은 채소밭과 연못 노릇을 했다"고 하는 것이다. 이제 왕량과 조부가 한 수레를 함께 몰며 저마다 한쪽 고삐를 잡고 마을 문을 나선다면, 수레는 반드시 무너지고 목적지에 닿지 못할 것이다. 전련과 성규가 한 거문고를 함께 타며 저마다 한 줄을 튕긴다면, 소리는 반드시 어긋나고 곡은 이루어지지 못할 것이다.

💡 오늘의 시선: 권력 이동은 흔히 법의 빈틈에서 일어난다. 실권이 옮겨간 뒤에도 형식상의 권위는 그 사실을 가장 늦게 깨닫는다.

진 소왕이 병들자, 백성이 마을마다 소를 사서 집집이 왕을 위해 기도하였다. 공손술이 이를 보고 들어와 왕에게 하례하였다. "백성이 모두 마을마다 소를 사서 임금을 위해 기도하고 있습니다." 왕이 사람을 보내 알아보니 과연 그러하였다. 왕이 말하였다. "그 백성에게 갑옷 두 벌(二甲, 갑옷 두 벌에 해당하는 벌금)을 물려라. 명령도 없이 함부로 기도한 것은 나를 아끼는 마음이다. 그러나 나를 아낀다 하여 내가 법을 고쳐 그들과 마음을 맞추면, 이는 법이 서지 않는 것이다. 법이 서지 않으면 어지러워지고 망하는 길이다. 차라리 백성마다 갑옷 두 벌을 물리고 예전대로 다스리는 편이 낫다."

💡 오늘의 시선: 군주를 향한 자발적 애정조차 법보다 앞서면 위험하다. 인기는 법치를 침식한다. 호의를 규칙 위에 두는 순간 규칙은 무너진다.

또 다른 기록이다. 진 양왕이 병들자 백성이 그를 위해 기도하였고, 병이 낫자 소를 잡아 보답하는 제사를 올렸다. 낭중 염알과 공손연이

나가 이를 보고 "토지신 제사(社)나 설달 납향제(臘) 때도 아닌데 어찌 소를 잡아 제사를 지내는가?" 하고 의아하여 물었다. 백성이 답하였다. "임금께서 병드시어 기도하였고, 이제 나으셨기에 소를 잡아 보답하는 제사를 올립니다." 염알과 공손연이 기뻐하며 왕을 뵈고 절하며 하례 하였다. "요·순임금을 넘어서셨습니다." 왕이 놀라 "무슨 말이냐?"고 물으니 답하였다. "요·순임금의 백성은 임금을 위해 기도하는 데까지 이르지 않았습니다. 그런데 지금 임금께서 병드시자 백성이 소로 기도 하고, 나오시자 소를 잡아 보답하니, 신은 임금을 요·순보다 낫다고 여깁니다."

 오늘의 시선: 무조건적인 헌신은 달콤하지만 함정이다. 다음 장면에서 왕은 그 환호에 휘둘리지 않는다.

왕은 사람을 시켜 어느 마을에서 그랬는지 알아보게 하고, 그 마을의 이정(里正, 마을 우두머리)과 오로(伍老, 다섯 집을 묶은 단위의 어른)에게 각각 갑옷 두 벌의 벌금을 물렸다. 염알과 공손연은 부끄러워 감히 말을 꺼내지 못하였다. 몇 달 뒤 왕이 술에 취해 즐거워할 때 두 사람이 아뢰었다. "지난번에 신들이 임금을 요·순보다 낫다 한 것은 함부로 아첨한 말이 아닙니다. 요·순이 병들었을 때도 백성은 기도하는데 이르지 않았는데, 임금께서 병드시자 백성이 소로 기도하고 나오시자 소를 잡아 보답하였습니다. 그런데 도리어 이정과 오로에게 갑옷 두 벌을 물리시니 신들은 의아합니다." 왕이 말하였다. "그대들은 어찌 이 일을 모르는가? 백성이 나를 위해 쓰이는 것은 내가 그들을 아껴서가 아니라 내 권세 때문이다. 내가 권세를 놓고 백성과 정으로 얹힌다면,

내가 한 번 아끼지 않을 때 백성은 곧 나를 위해 쓰이지 않을 것이다.
그래서 정으로 맺는 길을 아주 끊어 버린 것이다."

💡 오늘의 시선: 권위가 호의에 기대면, 호의가 식는 순간 충성도 사라진다. 변치 않는 것은 감정이 아니라 자리(권세)와 규칙이다.

진나라에 큰 기근이 들자 응후(범저)가 청하였다. "오원의 풀에 딸린 채소·도토리·대추·밤이면 백성을 살리기에 넉넉합니다. 이를 풀어 주십시오." 소양왕이 말하였다. "우리 진나라 법은 백성에게 공이 있으면 상을 주고 죄가 있으면 벌을 준다. 지금 오원의 채소와 풀을 풀어 주면, 공이 있는 자와 없는 자에게 똑같이 상을 주는 것이 된다. 공의 유무를 가리지 않고 상을 주는 것은 어지러움을 부르는 길이다. 오원을 풀어 어지러워지느니, 대추와 채소를 버려두고 질서를 지키는 편이 낫다." 또 다른 기록에는 이렇게 전한다. "오원의 열매·채소·대추·밤을 풀어 주면 백성을 살릴 수 있으나, 이는 공이 있는 자와 없는 자가 서로 다투어 가지게 하는 것이다. 살리되 어지러워지느니, 차라리 버려 두어도 질서를 지키는 편이 낫다. 대부는 그 청을 거두시오."

💡 오늘의 시선: 원칙을 깨는 온정은 당장의 생명은 구해도 질서의 토대를 무너뜨린다. 예외를 한 번 허용하면 기준 자체가 사라진다 — 군주는 그 비용을 더 무겁게 본다.

전유가 아들 전장을 가르쳤다. "네 몸을 이롭게 하려거든 먼저 네 임금을 이롭게 하고, 네 집안을 부유하게 하려거든 먼저 네 나라를 부유하게 하라." 또 다른 기록에는 이렇게 전한다. "임금은 관직과 작위를

팔고 신하는 지혜와 힘을 판다. 그러니 스스로를 믿을 뿐 남에게 기대지 말라."

💡 오늘의 시선: 충성은 정서가 아니라 거래의 구조다. 신하의 이익이 군주의 이익과 한 방향일 때, 충성은 강요 없이도 작동한다.

공의휴가 노나라의 재상이 되어 생선을 좋아하니, 온 나라가 다투어 생선을 사서 바쳤으나 받지 않았다. 그 아우가 물었다. "형님은 생선을 좋아하시면서 어찌 받지 않으십니까?" 답하였다. "바로 생선을 좋아하기 때문에 받지 않는 것이다. 생선을 받으면 반드시 남에게 굽실거리는 낫빛이 생기고, 굽실거리는 낫빛이 생기면 법을 굽히게 되며, 법을 굽히면 재상 자리에서 쫓겨난다. 그리되면 생선을 좋아해도 남이 다시 생선을 보내지 않을 것이고, 나 또한 생선을 마련할 수 없게 된다. 반대로 생선을 받지 않아 재상 자리를 지키면, 생선을 좋아하는 만큼 오래도록 스스로 생선을 마련할 수 있다." 이는 남에게 기대는 것이 스스로에게 기대는 것만 못하고, 남이 나를 위해 해 주기를 바라는 것이 내가 나를 위해 하는 것만 못함을 밝힌 것이다.

💡 오늘의 시선: 작은 호의를 받는 순간 판단은 빛이 된다. 청렴은 도덕이기 이전에, 남의 손에 약점을 쥐여 주지 않는 가장 실리적인 자기 방어다.

자지가 연나라의 재상이 되어 존귀해지고 정사를 한 손에 쥐었다. 소대가 제나라 사신으로 연나라에 오자 연왕이 물었다. "제나라 왕은 어떤 임금이요?" 소대가 답하였다. "결코 패자가 되지 못할 것입니다."

"어찌하여 그렇소?" "옛날 환공이 패자가 되었을 때는 안의 일을 포숙에게 맡기고 바깥일을 관중에게 맡긴 채, 머리를 풀어헤치고 여인들을 거느리며 날마다 저잣거리에서 노닐었습니다. 그런데 지금 제나라 왕은 그 대신들을 믿지 않습니다." 이에 연왕은 자지를 더욱 크게 믿게 되었다. 자지가 이를 듣고 사람을 시켜 소대에게 황금 백 일(鎰)을 보내니, 소대는 그가 시키는 대로 따랐다. 또 다른 기록에는 이렇게 전한다. 소대가 제나라 사신으로 연나라에 가서, 자지에게 이로운 말을 하지 않으면 일을 이루지 못한 채 돌아가고 보내 줄 예물도 받지 못하겠음을 알았다. 그리하여 연왕을 만나 제나라 왕을 칭찬하였다. 연왕이 물었다. "제나라 왕이 그토록 어질다면 반드시 천하의 왕이 되겠소?" 소대가 답하였다. "망하지 않기에다 바쁘데 어찌 왕이 되겠습니까?" "어찌하여 그렇소?" "제 왕은 아끼는 자에게 일을 고르게 맡기지 못합니다." "그러면 어찌 망한단 말이오?" "옛날 제 환공은 관중을 아껴 중부(仲父, 아버지뻘로 높여 부른 칭호)로 삼고, 안의 일을 그가 다스리게 하고 바깥일을 그가 결단하게 하여 온 나라를 그에게 맡겼습니다. 그래서 천하를 한 번 바로잡고 제후를 아홉 차례 규합했습니다. 지금 제나라는 아끼는 자에게 고르게 맡기지 못하니, 그래서 망할 줄 아는 것입니다."

 **오늘의 시선:** 신임과 위임은 다르다. 한 사람에게 몰아주는 편에는 위임이 아니라 권력의 누수다. 환공은 관중에게 일을 맡겼을 뿐, 상벌의 칼자루까지 넘기지는 않았다.

연왕이 말하였다. "지금 내가 자지에게 정사를 맡긴 일이 천하에 아직 알려지지 않았는가?" 이에 이튿날 조정을 크게 열어 자지에게 정사를 맡겨 듣게 하였다.

💡 오늘의 시선: 권력 이양을 공개적으로 못 박는 일은 정당성을 세우는 동시에 되돌릴 길을 스스로 끊는다.

반수가 연왕에게 아뢰었다. "임금께서는 나라를 자지에게 넘겨주는 것이 어떻겠습니까? 사람들이 요임금을 어질다 하는 까닭은 천하를 허유에게 넘기려 했기 때문입니다. 허유는 반드시 받지 않았을 터이니, 요임금은 천하를 넘긴다는 이름을 얻으면서도 실은 천하를 잃지 않았습니다. 지금 임금께서 나라를 자지에게 넘기시면 자지는 반드시 받지 않을 터이니, 임금께서는 자지에게 넘긴다는 이름을 얻고 요임금과 같은 행적을 남기게 됩니다." 이에 연왕은 온 나라를 자지에게 맡기니, 자지의 권세가 크게 무거워졌다.

💡 오늘의 시선: 거절을 전제로 한 양보는 명분과 실리를 함께 노린다. 그러나 상대가 사양하리라는 가정이 틀어지면, 명분은 그대로 권력을 넘겨주는 함정이 된다.

또 다른 기록이다. 반수는 은자였다. 연나라가 사람을 보내 그를 초빙하니, 반수가 연왕을 만나 말하였다. "신은 자지가 익(益)과 같은 신세가 될까 두렵습니다." 왕이 "익이 어떻다는 말ियो?" 하니 답하였다. "옛날 우임금이 죽으며 천하를 익에게 전하려 하였으나, 계(啓)의 무리가 함께 익을 쳐서 계를 세웠습니다. 지금 임금께서 자지를 믿고 아껴

나라를 전하려 하시나, 태자의 사람들은 모두 관인을 품고 있고 자지의 사람은 조정에 하나도 없습니다. 임금께서 불행히 세상을 떠나시면 자지 또한 익과 같이 될 것입니다." 이에 연왕은 관리들의 인장을 거두어, 삼백 석 이상 관리의 권한을 모두 자지에게 넘기니 자지의 권세가 크게 무거워졌다. 무릇 군주가 거울로 삼는 자는 제후의 선비들인데, 이제 그 선비들이 모두 사사로운 권문의 무리가 되었다. 군주가 제 허물을 비추어 살피는 길은 산림에 숨은 선비들인데, 이제 그들마저 모두 권문의 식객이 되었다. 어찌 그러한가? 벼슬을 주고 빼앗는 밑천이 자지에게 있기 때문이다. 그래서 오장이 말하였다. "군주는 거짓으로 사람을 미워하거나 사랑해서는 안 된다. 거짓으로 사랑하면 다시 미워할 수 없고, 거짓으로 미워하면 다시 사랑할 수 없다."

 **오늘의 시선:** 권력이 한 사람에게 쏠리면, 군주를 비취 주던 거울이 모두 그 한 사람의 사람으로 바뀐다. 공적 판단이 사적 충성으로 대체되는 것 — 이것이 가장 위험한 신호다.

또 다른 기록이다. 연왕이 나라를 자지에게 전하려고 반수에게 물으니 답하였다. "우임금은 익을 아껴 천하를 익에게 맡겼으나, 정작 계의 사람들을 관리로 삼았습니다. 늙어서는 계가 천하를 맡기에 부족하다 하여 천하를 익에게 전했지만, 실권은 모두 계에게 있었습니다. 이윽고 계가 그 무리와 함께 익을 쳐서 천하를 빼앗았으니, 우임금은 이름만 익에게 전하고 실은 계가 스스로 차지하게 한 것입니다. 우임금이 요·순에 미치지 못함이 이로써 분명합니다. 지금 임금께서 자지에게 전하려 하시나 관리가 모두 태자의 사람이니, 이는 이름만 전하고 실은 태자가 스스로 차지하게 하는 것입니다." 이에 연왕은 인장을 거두어

삼백 석 이상 관리의 권한을 모두 자지에게 넘기니, 자지가 마침내 권세를 쥐었다.

💡 오늘의 시선: 이름뿐인 양위는 실권을 옮기지 못하면 도리어 내란의 불씨가 된다. 자리를 넘기려면 그 자리를 떠받치는 실권부터 옮겨야 한다.

방오자가 말하였다. "내가 옛 예법에서 듣기로, 같은 옷을 입지 않은 자와는 수레를 함께 타지 않고 같은 일족이 아닌 자와는 한집에 살지 않는다고 하였다. 하물며 백성을 다스리는 군주가 제 권력을 남에게 빌려주고 제 권세를 밖에 내놓아서야 되겠는가!"

💡 오늘의 시선: 가까운 자리도 함부로 섞지 않는分別이, 권력에 이르면 더욱 엄해야 한다. 권한만 넘기고 통제를 놓치는 것은 조직을 통째로 내주는 일이다.

오장이 한 선왕에게 말하였다. "군주는 거짓으로 사람을 사랑해서는 안 됩니다. 한번 거짓으로 사랑하면 하루아침에 다시 미워할 수 없습니다. 거짓으로 미워해서도 안 됩니다. 한번 거짓으로 미워하면 하루아침에 다시 사랑할 수 없습니다. 거짓으로 미워하고 사랑한 흔적이 드러나면, 아침하는 자들이 그 틈을 밀친 삼아 혈뜬고 추켜세웁니다. 현명한 군주라도 이를 다시 거두지 못하거늘, 하물며 진심까지 남에게 빌려준다면 어떻겠습니까!"

💡 오늘의 시선: 감정의 일관성은 신뢰의 토대다. 군주의 호오가 흔들리는 순간, 그 틈은 곧 아침꾼의 작업대가 된다.

조왕이 정원에서 노닐 때, 곁의 신하가 토끼를 호랑이에게 던져 주자 호랑이가 멈칫하더니 눈을 부라리며 노려보았다. 왕이 말하였다. "참으로 끔찍하구나, 호랑이의 눈이여!" 곁의 신하가 답하였다. "평양군의 눈은 이보다 더 끔찍합니다. 이 눈은 보아도 해가 없으나, 평양군의 이런 눈을 본 자는 반드시 죽습니다." 이튿날 평양군이 이 말을 듣고 사람을 시켜 그 말을 한 자를 죽였으나, 왕은 그를 벌하지 않았다.

💡 오늘의 시선: 사소한 일에서의 불공정이 권력자의 무력함을 드러낸다. 신하가 임의로 사람을 죽이는데도 군주가 침묵하면, 칼자루는 이미 신하의 손에 있다.

위나라 군주가 주나라에 조회하러 가니, 주나라 행인이 그 칭호를 물었다. 위군이 "제후 벽강(辟疆)"이라 답하자, 행인이 물리치며 말하였다. "제후는 천자와 같은 칭호를 쓸 수 없습니다." 위군이 스스로 고쳐 "제후 휘(煨)"라 한 뒤에야 들여보냈다. 공자가 이를 듣고 말하였다. "분수를 넘는 일을 막는 뜻이 멀리까지 미치는가! 헛된 이름조차 남에게 빌려주지 않거늘, 하물며 실권이라!"

💡 오늘의 시선: 명분과 실체의 경계를 지키는 일은 사소해 보여도 권력 질서의 첫 단추다. 이름 하나를 양보하면, 그다음은 실권이다.

나무를 흔들 때 잎을 하나하나 잡아당기면 수고롭기만 하고 두루 미치지 못하지만, 좌우에서 그 밑동을 흔들면 잎이 모두 흔들린다.

💡 오늘의 시선: 문제는 잎이 아니라 밑동에서 풀린다. 표면 현상을 하나씩 붙잡으면 힘만 들고 끝이 없다.

못가에 서서 나무를 흔들면 새는 놀라 높이 날고 물고기는 두려워 깊이 가라앉는다. 그물을 잘 치는 자는 그 버리를 당긴다. 만약 그물눈을 하나하나 잡아 끌어야 한다면 수고롭고도 어렵지만, 버리만 당기면 물고기는 이미 자루 속에 든 셈이다. 그러므로 관리란 백성의 근본이요 그물의 버리와 같으니, 성인은 백성을 일일이 다스리지 않고 관리를 다스린다.

💡 오늘의 시선: 리더는 모든 구성원을 직접 통제하려 들지 않는다. 근본이 되는 자리를 쥐면 전체가 따라 움직인다.

불을 끌 때, 관리에게 물동이를 들려 불로 달려가게 하면 한 사람의 힘에 그치지만, 채찍을 들고 지휘하여 사람을 부리게 하면 만 사람을 통솔한다. 그러므로 성인은 미친한 백성을 일일이 상대하지 않고, 현명한 군주는 자잘한 일을 몸소 하지 않는다.

💡 오늘의 시선: 직접 뛰는 리더는 한 사람 몫만 한다. 지휘 체계를 세우면 같은 사람이 만 사람을 움직인다.

조부가 밭에서 김을 매고 있을 때, 마침 아버지와 아들이 함께 탄 수레가 지나가다 말이 놀라 나아가지 않았다. 아들은 내려서 말을 끌고 아버지는 수레를 밀며 조부에게 도움을 청하였다. 조부는 농기구를 거두고 일손을 멈춘 뒤 제 짐을 그 수레에 실어 었고, 아들을 대신해 어저리에 올라 비로소 고삐를 추스르고 채찍을 잡았다. 아직 채찍을 쓰지도 않았는데 말들이 모두 내달렸다. 만약 조부가 말을 부릴 줄 몰랐다면, 온 힘을 다해 수레를 밀어 주어도 말은 여전히 나아가지 않았을 것이다. 지금 제 몸은 편하면서 짐까지 실어 보내고 남에게 은덕까지 베푸는 것은, 기술로 말을 부렸기 때문이다. 그러므로 나라는 군주의 수레요, 권세는 군주의 말이다. 기술 없이 부리면 몸이 아무리 수고로워도 어지러움을 면치 못하고, 기술로 부리면 편안하고 즐거운 자리에 있으면서도 제왕의 공업을 이룬다.

💡 오늘의 시선: 진짜 리더십은 직접 미는 힘이 아니라, 올바른 수단(권세)을 다루는 기술에서 나온다. 기술이 없으면 몸이 부서지도록 일해도 혼란뿐이다.

추단(椎鍛, 망치로 두드려 펴는 연장)은 고르지 않은 것을 고르게 하는 것이고, 방경(榜檠, 굽은 나무를 바로잡는 틀)은 곧지 않은 것을 곧게 하는 것이다. 성인이 법을 만드는 것도 고르지 않은 것을 고르게 하고 곧지 않은 것을 곧게 하기 위함이다.

💡 오늘의 시선: 법은 개인의 편견과 감정을 걷어내고 어긋난 것을 바로잡는 연장이다.

요치(淖齒)가 제나라를 쥐었을 때 민왕의 힘줄을 뽑아 죽였고, 이태(李兌)가 조나라를 쥐었을 때 주보(主父, 조나라 무령왕)를 굶겨 죽였다. 이 두 군주는 모두 제 추단과 방경, 곧 법과 제재의 연장을 제대로 쓰지 못한 탓에, 몸은 죽임을 당하고 천하의 웃음거리가 되었다.

💡 오늘의 시선: 제재의 칼자루를 쥐고도 휘두르지 못하면, 그 칼은 결국 자신을 겨눈다.

또 다른 기록이다. 제나라에 들어가면 요치의 이름만 들리고 제왕은 들리지 않으며, 조나라에 들어가면 이태의 이름만 들리고 조왕은 들리지 않았다. 그래서 말한다. 군주가 통치술을 쥐지 못하면 위세가 가벼워지고 신하가 명성을 독차지한다.

💡 오늘의 시선: 군주의 이름이 들리지 않는 나라는, 실권이 이미 신하에게 넘어간 나라다.

또 다른 기록이다. 무령왕이 혜문왕에게 정사를 맡기고 이태를 재상으로 삼았으나, 죽이고 살리는 칼자루를 몸소 쥐지 않았기에 이태에게 협박당했다.

💡 오늘의 시선: 인사권과 형벌권 같은 핵심 권한을 넘긴 채 방치하면, 그 권력은 곧 자신을 위협하는 무기로 돌아온다.

또 다른 기록이다. 전영이 제나라 재상일 때, 누군가 왕에게 말하였다. "한 해의 회계를 임금께서 며칠이라도 직접 들어 보지 않으시면 관

리들의 부정과 잘잘못을 알 길이 없습니다." 왕이 "옳다" 하였다. 전영이 이를 듣고 곧장 왕에게 청하여 회계를 듣게 하였다. 왕이 들으려 하자 전영은 관리들에게 장부와 곡식의 셈을 빠짐없이 갖추게 하였다. 왕이 직접 회계를 들었으나 셈이 너무 많아 다 듣지 못하고, 식사를 마친 뒤 다시 앉아 저녁까지 거르며 들었지만 끝내지 못하였다. 전영이 다시 아뢰었다. "신하들이 한 해 내내 밤낮으로 게을리하지 않은 일을 임금께서 하룻밤에 살피시면, 신하들이 더욱 힘쓸 것입니다." 왕이 "좋다" 하였다. 그러나 얼마 안 가 왕이 잠들자, 관리들이 모두 칼로 장부의 셈을 긁어내 고쳐 버렸다. 왕이 직접 회계를 처리하려 한 데서 도리어 어지러움이 시작되었다.

💡 오늘의 시선: 세부까지 직접 틀어쥐려는 군주는 오히려 마비된다.
다룰 수 없는 양을 떠안는 순간, 통제는 위조의 빈틈이 된다.

자정자가 손수레를 끌어 높은 다리에 오르려 했으나 버티지 못했다. 자정자가 끌채에 걸터앉아 노래를 부르자, 앞에서 끌던 자가 멈추고 뒤에서 밀던 자가 달려들어 수레가 마침내 올라갔다. 만약 자정자에게 사람을 모으는 기술이 없었다면, 죽을힘을 다해 끌다 쓰러져도 수레는 오르지 못했을 것이다. 지금 몸이 그토록 고되지 않고도 수레가 오른 것은 사람을 모으는 기술이 있었기 때문이다.

💡 오늘의 시선: 사람을 움직이는 말과 태도가 맨힘보다 멀리 간다.
리더의 일은 직접 끄는 것이 아니라 끌게 만드는 것이다.

조간주가 세금을 거둘 때 관리들이 세율의 경중을 정해 달라 청하였다. 간주가 말하였다. "가볍게도 무겁게도 하지 말라. 무거우면 이익이 위로 들어가고, 가벼우면 이익이 백성에게 돌아간다. 관리가 사사로운 이익을 얻지 못하게 하면 그것으로 바른 것이다."

💡 오늘의 시선: 기준을 한가운데 못 박아 사사로운 이익이 끼어들 틈을 없애는 것이 부패를 막는 길이다.

박의가 조간주에게 말하였다. "임금의 나라 안이 배불러 있습니다." 간주가 기뻐하며 "어떻단 말ियो?" 하니 답하였다. "위로는 나라 공간이 텅 비고 아래로는 백성이 가난하여 굶주리는데, 간사한 관리들만 부유합니다."

💡 오늘의 시선: '풍족하다'는 말에 기뻐하기 전에 누가 배불렀는지 보아야 한다. 공간이 빈 채 중간만 살찌는 것은 부패의 다른 이름이다.

제 환공이 미복 차림으로 백성의 집을 살피러 다니다, 늙어서도 홀로 제 몸을 건사하는 노인을 만나 그 까닭을 물었다. 노인이 답하였다. "저에게 아들이 셋 있으나 집이 가난해 장가들이지 못했고, 품팔이를 나간 채 아직 돌아오지 않았습니다."

💡 오늘의 시선: 현장에 직접 나선 군주만이 보고서에 잡히지 않는 민생의 실상을 본다.

환공이 돌아와 이 일을 관중에게 알리니, 관중이 말하였다. "쌓아 둔 재물이 썩어 버려질 만큼 많으면 백성은 굶주리고, 궁중에 원망에 잠긴 여인이 많으면 백성 가운데 아내를 얻지 못한 자가 생깁니다." 환공이 "웁다" 하고, 궁중의 여인을 가려 시집보냈다. 또 백성에게 명을 내렸다. "남자는 스무 살에 장가들고, 여자는 열다섯 살에 시집간다."

 오늘의 시선: 한쪽에 자원과 사람이 쌓여 썩으면 다른 쪽은 굶고 비어 간다. 내부의 편중을 먼저 풀어야 바깥이 안정된다.

또 다른 기록이다. 환공이 미복 차림으로 민간을 다니다, 녹문직이라는 자를 만났는데 나이 일흔이 되도록 아내가 없었다. 환공이 관중에게 "백성 가운데 늙도록 아내 없는 자가 있는가?" 하고 물으니, 관중이 "녹문직이 있습니다. 나이 일흔이 되도록 아내가 없습니다."라고 답하였다. 환공이 "어찌하면 그에게 아내를 얻게 하겠는가?" 하니, 관중이 "신이 듣건대, 위에 재물이 쌓이면 아래 백성은 반드시 궁핍해지고, 궁중에 원망에 잠긴 여인이 있으면 늙도록 아내 없는 자가 생긴다 합니다."라고 하였다. 환공이 "웁다" 하고 궁중에 명하여, 임금이 가까이하지 않은 여인을 내보내 시집보냈다. 또 남자는 스무 살에, 여자는 열다섯 살에 혼인하게 하니, 안으로는 원망하는 여인이 없고 밖으로는 홀아비가 없게 되었다.

 오늘의 시선: 안의 비효율, 곧 쓰이지 않고 묶인 자원과 사람을 방치하면 밖의 결핍으로 이어진다. 내부의 정체를 푸는 것이 곧 바깥 문제의 해법이다.

연릉탁자가 푸른 용에 무늬를 새긴 수레를 탔다. 앞에는 재갈을 당기는 갈고리 장식이 있고 뒤에는 가시 박힌 채찍이 달려 있어, 말이 나아가려 하면 갈고리가 막고 물러나려 하면 가시가 찔렸다. 말은 어쩔 수 없이 옆으로 빠져 달아났다. 조부가 지나다 이를 보고 눈물을 흘리며 말하였다. "옛날 사람을 다스리는 일도 이와 같았다. 상은 권하려는 것인데 혈뜰음이 함께 따르고, 벌은 막으려는 것인데 칭찬이 더해진다. 백성은 가운데 서서 어디를 따라야 할지 모르니, 이것이 바로 성인이 눈물 흘리는 까닭이다."

 오늘의 시선: 지시와 평가가 어긋나면 구성원은 가장 위험한 선택, 곧 아무것도 하지 않는 회피로 도망친다. 일관성 없는 규칙은 사람을 마비시킨다.

또 다른 기록이다. 연릉탁자가 푸른 용과 꿩 깃 무늬를 새긴 수레를 탔다. 앞에는 나아가지 못하게 막는 장식이 있고 뒤에는 날카로운 가시가 있어, 나아가려 하면 당기고 물러나려 하면 채찍질하였다. 말은 앞으로도 뒤로도 갈 수 없어 비켜 달아나려 했고, 이에 탁자가 수레에서 내려 칼을 뽑아 말의 다리를 베어 버렸다. 조부가 이를 보고 눈물 흘리며 종일 아무것도 먹지 못하다가, 하늘을 우러러 탄식하며 말하였다. "채찍은 나아가게 하려는 것인데 앞에는 막는 장식이 있고, 당기는 것은 물러나게 하려는 것인데 뒤에는 날카로운 가시가 있다. 지금 군주는 백성이 청렴하다 하여 나아가게 하면서도 좌우의 비위에 맞지 않는다 하여 물리고, 공정하다 하여 칭찬하면서도 제 말을 따르지 않는다 하여 내친다. 백성은 두려워 가운데 서서 어디를 따라야 할지 모르니, 이것이 성인이 눈물 흘리는 까닭이다."

💡 오늘의 시선: '청렴'과 '공정'을 내세우면서 실제로는 비위와 복종으로 평가한다면, 구성원은 파국적 선택으로 내몰린다. 선언한 가치와 실제 보상의 어긋남이 조직을 무너뜨린다.