

한비자 부록 · 외교와 기 타

韓非子 — 부록편 · 쉬운 번역과 현대 해설

전국시대 한비(韓非, 기원전 280?~233) 지음 · 4편 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

「초견진(初見秦)」 — 진왕을 처음 뵈다

「존한(存韓)」 — 한나라를 보존하라

「애신(愛臣)」 — 총애하는 신하

「관행(觀行)」 — 행동을 살피다

초견진 初見秦

진(秦)에 천하통일을 권하는 유세문. 한비 친저 여부 논란이 있는 편.

* [이 편은 『전국책·진책1』의 「장의세진왕(張儀說秦王)」과 같은 글로, 후대에 『한비자』에 잘못 끼어든 것으로 보인다.] *

신은 이렇게 들었습니다. "모르면서 말하는 것은 지혜롭지 못하고, 알면서 말하지 않는 것은 충성스럽지 못하다." 신하가 되어 충성하지 않으면 죽어 마땅하고, 말이 사리에 맞지 않아도 죽어 마땅합니다. 그렇더라도 신은 들은 바를 모두 아뢰고자 하오니, 대왕께서 그 죄를 헤아려 주시기 바랍니다.



오늘의 시선: 조직에서 침묵은 무책임으로, 어설픈 발언은 무능으로 읽히기 쉽다. 그러나 바른말이 나오려면, 말한 사람이 그 말 때문에 벌받지 않는다는 믿음이 먼저 서 있어야 한다.

신이 듣기로, 지금 천하의 제후들이 연나라와 위나라를 양 날개로 삼고 초나라와 손잡고 제나라를 끌어들이며 한나라까지 거두어 합종(合從, 여러 나라가 세로로 손잡고 강한 진나라에 맞서는 동맹)을 이루어, 서쪽으로 향해 강한 진나라와 맞서려 합니다. 신은 속으로 이를 비웃습니다. 세상에는 세 가지 망하는 길이 있는데, 천하가 바로 그 길을 가고 있으니 이를 두고 한 말일 것입니다. 곧 혼란으로 질서를 치면 망하고, 사악함으로 바름을 치면 망하며, 거스름으로 순함을 치면 망한다는 것입니다. 지금 천하의 곳간은 차 있지 않고 곡식 창고는 비어 있으면서, 백성과 병사를 모두 동원해 수십·수백만 대군을 펼치고 있습니다. 그러나 머리 숙여 깃을 꽃고 장수가 되어 적 앞에서 죽기를 각오하는 자는 천 명도 되지 않으니, 모두 말로만 죽음을 다짐할 뿐입니다. 칼날이 앞에 있고 도끼가 뒤에 있어도 물러나 달아날 뿐 죽음으로 맞서지 못합니다. 이는 그 백성이 죽을 줄 몰라서가 아니라, 윗사람이 그렇게 만들었기 때문입니다. 상을 주겠다 하고는 주지 않고, 벌을 주겠다 하고는 행하지 않습니다. 상벌에 신의가 없으니 백성이 목숨을 걸지 않는 것입니다.

💡 오늘의 시선: 병사를 움직이는 것은 애국심이 아니라 상벌의 신뢰다. 약속한 보상이 지켜지지 않으면 누구도 목숨을 걸지 않는다. 제도에 대한 신뢰가 곧 전투력이다.

반면 진나라는 호령을 내리면 상벌을 그대로 행하여, 공이 있는 자와 없는 자를 분명히 가립니다. 부모의 품을 갓 벗어나 태어나서 적을 본 적이 없는 자들이지만, 전쟁 소식을 들으면 발을 구르고 맨몸으로 뛰쳐나가 칼날을 무릅쓰고 화로의 숯을 밟으며 적 앞에서 죽기를 각오

합니다. 죽음을 각오하는 것과 살기를 택하는 것은 전혀 다른데도 백성이 죽음으로 나아가는 것은, 진나라가 죽음을 무릅쓴 용기를 귀하게 여기기 때문입니다. 한 사람이 죽음을 각오하면 열 명을 당할 수 있고, 열 명이면 백 명을, 백 명이면 천 명을, 천 명이면 만 명을 당할 수 있으며, 만 명이면 천하를 이길 수 있습니다.

💡 오늘의 시선: 목숨을 건 용기조차 타고나는 것이 아니라, 그 대가
가 확실히 보상될 때 비로소 나온다. 헌신을 알아주는 구조가 개인의
힘을 몇 배로 키운다.

지금 진나라의 땅은 긴 곳을 떼어 짧은 곳에 보태면 사방 수천 리에 이르고, 이름난 군대가 수십·수백만입니다. 진나라의 호령과 상벌, 지형의 이점은 천하 어느 나라도 견줄 수 없습니다. 이 힘으로 천하와 겨룬다면, 천하를 아울러 차지하기에 부족함이 없습니다. 그러므로 진나라는 싸워서 이기지 못한 적이 없고, 공격해서 빼앗지 못한 적이 없으며, 맞선 상대를 깨뜨리지 못한 적이 없습니다. 수천 리의 땅을 넓혔으니, 이는 큰 공입니다.

💡 오늘의 시선: 최고의 자원과 제도를 갖춘 쪽은 승리를 당연하게
여긴다. 그러나 과거의 연승이 현재의 안일을 정당화하기 시작하는
순간, 쇠퇴가 시작된다.

그런데도 무기와 갑옷은 무더지고, 병사들은 지쳤으며, 쌓아 둔 물자는 바닥나고, 밭은 황폐해졌으며, 공간은 비었습니다. 사방의 제후가 복종하지 않고 패왕(霸王, 제후들을 거느리는 천하의 우두머리)의

이름도 이루지 못했습니다. 이는 다른 까닭이 아니라, 모신(謀臣, 계책을 맡은 신하)들이 그 충성을 다하지 않은 탓입니다.

💡 오늘의 시선: 성과가 무너질 때 외부 환경을 탓하기는 쉽다. 그러나 자원과 힘이 충분한데도 결과가 나오지 않는다면, 문제는 대개 전략과 그것을 짚 사람에게 있다.

감히 아웁니다. 지난날 제나라는 남으로 초나라를 깨고, 동으로 송나라를 깨고, 서로 진나라를 굴복시키고, 북으로 연나라를 깨고, 가운데로는 한나라와 위나라를 부리며, 땅은 넓고 군대는 강하여 싸우면 이기고 치면 빼앗아 천하에 호령했습니다. 제나라의 맑은 제수와 흐린 황하의 경계로 삼기에 넉넉했고, 장성과 큰 방벽은 요새로 삼기에 넉넉했습니다. 제나라는 다섯 차례나 큰 싸움을 치러낸 강국이었으나, 단 한번 이기지 못하자 제나라는 사라졌습니다. 이로 보건대 전쟁이란 만승(萬乘, 전차 만 대를 갖춘 큰 나라)의 존망이 걸린 일입니다.

💡 오늘의 시선: 다섯 번을 이긴 강국도 단 한 번의 패배로 무너졌다. 거듭된 승리는 안전을 보장하지 않는다. 판이 클수록 한 번의 실착이 전부를 결정한다.

또 신이 듣기로, "그루터기를 벨 때 뿌리를 남기지 말고, 화와 이웃하지 말라. 그래야 화가 남지 않는다"고 했습니다. 진나라가 초나라와 싸워 초나라를 크게 깨뜨리고 영(郢, 초나라의 도읍)을 습격하여 동정·오저·강남을 빼앗자, 초나라 임금과 신하들은 달아나 동쪽 진(陳) 땅으로 가 굴복했습니다. 이때 군대로 초나라를 뒤쫓았다면 초나라를 차지

할 수 있었고, 초나라를 차지했다면 그 백성은 거들 만하고 땅은 이로
웠을 것입니다. 동으로 제나라와 연나라를 약화시키고, 가운데로 삼진
(三晉, 진(晉)에서 갈라져 나온 한·위·조 세 나라)을 압박할 수 있었습
니다. 그러면 한 번의 움직임으로 패왕의 이름을 이루고 사방의 제후에
게 조회를 받을 수 있었습니다.

💡 오늘의 시선: 결정적 우위에 섰을 때 마무리 대신 타협을 택하면,
적에게 다시 일어설 시간을 준다. 끝내지 못한 승리는 절반의 패배와
같다.

그러나 모신들은 그리하지 않고 군대를 거두어 물러나 다시 초나라
와 화친했습니다. 그리하여 초나라는 망한 나라를 추스르고 흩어진 백
성을 모아, 사직(社稷, 토지신과 곡식신을 모신 제단, 곧 나라)의 임자
를 세우고 종묘(宗廟, 역대 임금의 위패를 모신 사당)를 다시 두었으
며, 천하를 이끌고 서쪽으로 향해 진나라와 맞서게 되었습니다. 이것
이 패왕의 길을 잃은 첫 번째 일입니다.

💡 오늘의 시선: 적의 숨통을 끊지 않고 손을 떼면, 적은 그 틈에 망한
나라를 추스르고 오히려 더 단단한 적이 되어 돌아온다.

천하가 또다시 한데 뭉쳐 화산(華山) 아래에 군대를 모았습니다. 대
왕께서 명을 내려 이를 깨뜨리시니, 군대가 양(梁, 위나라의 도움 대
량)의 성곽 아래까지 이르렀습니다.

💡 오늘의 시선: 흩어진 적은 다시 뭉친다. 적의 연합이 굳어지기 전, 갈라진 그 순간에 손을 써야 한다. 개입의 시점이 승패를 가른다.

양을 수십 일 동안 포위하면 함락할 수 있고, 양을 함락하면 위나라를 차지할 수 있으며, 위나라를 차지하면 초나라와 조나라의 합종 의지가 끊어집니다. 초·조의 의지가 끊어지면 조나라가 위태로워지고, 조나라가 위태로워지면 초나라가 머뭇거립니다. 그리하여 동으로 제나라와 연나라를 약화시키고 가운데로 삼진을 압박할 수 있으니, 한 번의 움직임으로 패왕의 이름을 이루고 사방의 제후에게 조회를 받을 수 있었습니다. 그러나 모신들은 그리하지 않고 군대를 거두어 물러나 다시 위나라와 화친했습니다. 그 결과 위나라는 망한 나라를 추스르고 흩어진 백성을 모아 사직의 임자를 세우고 종묘를 두었으며, 천하를 이끌고 서쪽으로 향해 진나라와 맞서게 되었습니다. 이것이 패왕의 길을 잃은 두 번째 일입니다.

💡 오늘의 시선: 같은 기회를 같은 방식으로 또 놓친다. 한 번의 실수는 판단 착오지만, 되풀이되는 실수는 구조의 문제다.

지난날 양후(穰侯, 진나라 재상 위염)가 진나라를 다스릴 때, 한 나라의 군사로 두 나라의 공을 이루려 했습니다. 그리하여 군대는 평생 들판에 노출된 채 시달리고 백성은 안에서 지치고 병들었으며, 끝내 패왕의 이름을 이루지 못했습니다. 이것이 패왕의 길을 잃은 세 번째 일입니다.

💡 오늘의 시선: 가진 힘으로 두 몫의 성과를 욕심내면, 밖에서 이기 기 전에 안이 먼저 무너진다. 지속하려면 자기 역량의 한계 안에 목표를 두어야 한다.

조나라는 천하의 가운데에 있어 여러 백성이 뒤섞여 사는 곳이라, 그 백성이 가볍고 부리기 어렵습니다. 호령이 다스려지지 않고 상벌에 신의가 없으며 지형이 이롭지 않아, 위에서 백성의 힘을 다 끌어내지 못합니다. 본디 망국의 형세였는데도 백성을 돌보지 않고, 군사와 백성을 모두 동원해 장평 아래에 진을 치고 한나라의 상당을 다투었습니다. 대왕께서 명을 내려 이를 깨뜨리고 무안을 함락하셨습니다. 그때 조나라는 위아래가 서로 가깝지 않고 귀천이 서로 믿지 못하는 형편이었으니, 한단도 지킬 수 없었습니다. 한단을 함락하고 산동과 하간을 손에 쥔 뒤 군대를 거두어 서쪽으로 수무를 치고, 양장(羊腸, 양의 창자처럼 구불구불한 험한 고갯길)을 넘어 대와 상당을 항복시켰습니다. 대의 서른여섯 현과 상당의 열일곱 현은 갑옷 한 벌 입히지 않고 군사 한 명 수고롭게 하지 않고도 모두 진나라 차지가 되었습니다.

💡 오늘의 시선: 내부의 신뢰와 질서가 무너진 조직은 외부의 어떤 우세로도 오래 버티지 못한다. 통합되지 않은 채 벌인 확장은 결국 되 돌아온다.

대와 상당은 싸우지 않고도 모두 진나라 차지가 되고, 동양과 하외는 싸우지 않고도 모두 제나라 쪽으로 돌아서며, 중산과 호타(呼沱, 강 이름) 이북은 싸우지 않고도 모두 연나라 차지가 됩니다. 그리하여 조나라가 무너지면 한나라가 망하고, 한나라가 망하면 초나라와 위나라

가 홀로 설 수 없습니다. 초·위가 홀로 서지 못하면, 한 번의 움직임으로 한나라를 부수고 위나라를 졸먹고 초나라를 옥죄며, 동으로 제나라와 연나라를 약화시키고, 백마(白馬, 황하의 나루)의 물목을 터뜨려 위나라를 잠기게 하니, 한 번의 움직임으로 삼진이 모두 망하고 합종은 무너집니다. 대왕께서 팔짱을 끼고 기다리기만 하셔도 천하가 줄지어 따라 복종하여 패왕의 이름을 이룰 수 있었습니다. 그러나 모신들은 그리하지 않고 군대를 거두어 물러나 다시 조나라와 화친했습니다. 대왕의 밝으심과 진나라 군대의 강함으로도 패왕의 대업을 버리고 땅은 한 뼨도 얻지 못한 채 도리어 망해가는 나라에 속았으니, 이는 모신들의 졸렬함입니다.

 오늘의 시선: 힘을 가진 쪽일수록 그 힘을 과신하다 결정적 순간을 놓치고, 도리어 약자에게 당한다. 강자의 자만이 곧 약자의 기회다.

게다가 조나라는 망해야 했는데 망하지 않았고, 진나라는 패권을 잡아야 했는데 잡지 못했으니, 천하는 이로써 진나라의 모신을 한 번 가늠했습니다. 다시 사졸을 모두 동원해 한단을 공격했으나 함락하지 못하고, 갑옷과 쇠뇌를 버린 채 겁에 질려 물러났으니, 천하는 진나라의 힘을 두 번째로 가늠했습니다. 군대를 거두어 다시 이하에 모으고 대왕께서도 군대를 합쳐 이르렀으나, 싸워 이기지 못하고 그렇다고 물러서지도 못한 채 지쳐 떠났으니, 천하는 진나라의 힘을 세 번째로 가늠했습니다. 안으로는 우리 모신을 재고 밖으로는 우리 병력을 끝까지 떠본 것입니다. 이로 보건대 천하가 합종을 이루는 일은 이제 그들에게 거의 어렵지 않게 되었습니다. 안으로는 우리의 무기가 무너지고 백성이 병

들며 비축이 바닥나고 밭이 황폐해지고 곳간이 비었으며, 밖으로는 천하가 한마음으로 매우 굳게 뭉쳐 있습니다. 부디 대왕께서 이를 깊이 헤아리시기 바랍니다.

💡 오늘의 시선: 한 번의 실패는 약점을 드러내고, 거듭된 실패는 그 약점을 적에게 학습시킨다. 적이 나의 한계를 다 알게 되는 순간이 가장 위험하다.

또 신이 듣기로, "벌벌 떨어져 날마다 더 삼가라. 진실로 그 도를 삼간다면 천하를 가질 수 있다"고 했습니다. 어찌 그러한 줄 아는가 하면, 옛날 주(紂)왕이 천자가 되어 천하의 갑병 백만을 거느렸을 때, 왼쪽 군사는 기수에서 물을 마시고 오른쪽 군사는 환수에서 물을 마셔 기수가 마르고 환수가 흐르지 못할 정도였습니다. 그가 주 무왕과 맞섰는데, 무왕은 흰 갑옷 입은 군사 삼천을 거느리고 하루를 싸워 주왕의 나라를 무너뜨리고 그를 사로잡아 땅과 백성을 차지했으니, 천하에 그를 애석해하는 이가 없었습니다.

💡 오늘의 시선: 압도적인 숫자나 과거의 권위가 승리를 보장하지는 않는다. 날마다 삼가며 빈틈을 줄이는 쪽이 결국 큰 세력을 무너뜨린다.

지백(知伯)이 세 나라의 군대를 이끌고 진양에서 조 양자(趙襄主)를 공격하여, 물길을 터 석 달 동안 성에 물을 대니 성이 곧 함락될 지경이었습니다. 양자는 거북점과 시초점을 쳐 길흉을 살피며 어느 나라에 항복할지 가늠했습니다. 그러다 신하 장맹담을 보냈고, 그는 몰래 성을

빠져나가 지백과의 맹약을 뒤집고 두 나라(한·위)의 군대를 얻어 도리어 지백을 쳐서 사로잡았으며, 양자는 처음의 지위를 되찾았습니다.

💡 오늘의 시선: 압도적인 포위도 내부의 배신 하나로 뒤집힌다. 외부의 위협보다 내부의 결속 여부가 승패를 가른다.

이제 진나라는 긴 곳을 떼어 짧은 곳에 보태면 사방 수천 리에 이르고, 이름난 군대가 수십·수백만입니다. 진나라의 호령과 상벌, 지형의 이점은 천하 어느 나라도 견줄 수 없습니다. 이 힘으로 천하와 겨룬다면 능히 아울러 차지할 수 있습니다. 신은 죽음을 무릅쓰고 대왕을 뵈고자 하니, 천하의 합종을 깨뜨리고, 조나라를 차지하고, 한나라를 멸하고, 초·위를 신하로 삼고, 제·연과 손잡아 패왕의 이름을 이루며 사방 제후의 조회를 받는 길을 말씀드리려는 것입니다. 대왕께서 진실로 그 계책을 따르셨는데도, 단번에 천하의 합종이 깨지지 않거나, 조나라를 차지하지 못하거나, 한나라가 망하지 않거나, 초·위가 신하가 되지 않거나, 제·연이 손잡지 않거나, 패왕의 이름이 이루어지지 않거나, 사방 제후가 조회하지 않는다면, 대왕께서는 신을 베어 온 나라에 본보기로 돌리시어, 임금을 위한 계책에 충성스럽지 못한 자들의 경계로 삼으소서.

💡 오늘의 시선: 성공의 길과 그 구체적 방법을 먼저 제시한 뒤, 틀리면 목숨으로 책임지겠다고 선언한다. 확신을 내보이는 가장 오래된 설득법이다.

존한 存韓

조국 한(韓)을 치지 말 것을 진에 건의한 장소. 한비의 외교적 처지를 보여줌.

조서에서는 한나라 사신이 올린 글을 거론하셨는데, 그 글은 한나라를 쳐서는 안 된다고 하였고, 폐하께서는 이를 신(臣) 이사(李斯)에게 내리셨다. 신 이사는 결코 그렇지 않다고 본다.

— 아래에 검수·교정한 최종본을 신는다.

한나라가 진나라를 섬긴 지 30여 년이 되었다. 밖으로는 진나라의 방패가 되어 주고, 안으로는 진나라가 깔고 앉는 자리가 되어 받들어 왔다. 진나라가 정예 군사를 내어 땅을 빼앗을 때면 한나라는 늘 그 뒤를 따랐으니, 천하의 원망은 한나라에 쏠렸으나 공로는 모두 강한 진나라에 돌아갔다. 게다가 한나라가 조공과 부역을 바치는 모습은 진나라의 한 군현(郡縣)과 다를 바 없다. 그런데 지금 신(臣)이 가만히 듣건대, 귀한 신하들의 계책이란 군사를 일으켜 한나라를 치려는 것이라 한다. 무릇 조나라는 군사를 모으고 합종(合縱, 약소국들이 세로로 연합

해 강국 진에 맞서는 외교 전략)에 가담한 무리를 길러 천하의 병력을 끌어모으려 하며, '진나라를 약화시키지 않으면 제후들의 종묘(宗廟)가 끊긴다'고 내세워 서쪽으로 진격해 그 뜻을 펴려 하니, 이는 하루아침에 꾸민 계책이 아니다. 그런데 지금 조나라의 위협은 내버려 둔 채 이미 내부의 신하나 다름없는 한나라를 친다면, 천하는 조나라의 계책이 옳았음을 분명히 알게 될 것이다.

 **오늘의 시선:** 기존 관계나 내부 안정을 흔들면서 외부의 적을 치면, 도리어 그 적에게 명분을 쥐여 주고 스스로를 고립시킨다. 무엇을 먼저 칠지, 우선순위부터 분명히 해야 한다.

한나라는 작은 나라이지만 사방에서 쏟아지는 천하의 공격을 홀로 감당해 왔다. 임금은 치욕을 겪고 신하들은 고초를 겪으며, 위아래가 함께 근심을 나눈 지 오래다. 수비를 다지고 강한 적을 경계하며 식량을 비축하고 성과 해자를 쌓아 굳게 지켜 왔다. 지금 한나라를 친다 해도 한 해 안에 멸할 수는 없으며, 성 하나를 빼앗고 물러난다면 진나라의 위세는 천하에서 가벼워지고 천하는 우리 군대를 꺾으려 들 것이다. 한나라가 등을 돌리면 위나라가 호응하고, 조나라는 제나라를 근거지로 삼을 것이다. 이렇게 되면 한나라와 위나라는 조나라를 떠받치는 밑천이 되고, 조나라는 제나라를 빌려 그 합종을 굳건히 한 뒤 진나라와 패권을 다툴 것이니, 이는 조나라에는 복이요 진나라에는 화다. 나아가 조나라를 쳐도 이기지 못하고 물러나 한나라를 쳐도 함락시키지 못한다면, 적진을 뚫는 정예 병사는 들판의 싸움에 지치고 짐을 진 보급부대는 내지(內地) 공략에 피폐해질 것이다. 결국 지치고 약한 무리를 그러모아 두 만승지국(萬乘之國, 전차 만 대를 동원하는 강대국)과 맞

서는 풀이 되니, 이는 한나라를 멸하려던 본래 뜻과는 어긋난다. 만약 귀한 신하들의 계책대로 된다면 진나라는 반드시 천하 군대의 표적이 되고 말 것이다. 폐하께서 비록 쇠와 돌처럼 굳은 의지로 버티신다 해도, 천하를 아우르는 날은 오지 않을 것이다.

💡 오늘의 시선: 결정적 승리를 거두지 못한 채 발을 빼면, 위세와 자원만 고스란히 소진된다. 승산이 불투명한 소모전은 가장 비싼 패착이다.

지금 천한 신하의 어리석은 계책을 아뢴다. 사신을 초나라에 보내 실권을 쥐 신하에게 후한 뇌물을 써서, 초나라가 진나라를 어떻게 속여왔는지를 분명히 드러내는 것이다. 또 위나라에는 인질을 보내 그 마음을 안심시키고, 한나라와 손잡아 초나라를 친다. 그러면 초나라가 제나라와 하나가 된다 해도 근심할 것이 못 된다. 두 나라의 일이 끝나면 한나라는 서신 한 통으로 평정할 수 있다. 이렇게 한 번의 거사로 두 나라가 멸망할 형세에 놓이면, 초나라와 위나라도 반드시 스스로 복종할 것이다. 그러므로 "군대란 흉한 도구다"라고 한 것이니, 신중히 쓰지 않을 수 없다. 지금 진나라와 초나라가 팽팽히 맞선 데다 제나라까지 가세한 형국인데, 여기서 또 한나라를 등지면서 초나라와 위나라의 마음마저 다잡지 못한다면, 한 번의 싸움에서 지는 순간 화가 닥칠 것이다. 계책이란 일을 결정짓는 것이니 신중히 살피지 않을 수 없다. 초나라와 진나라의 강약은 바로 올해 판가름 난다. 더구나 초나라는 제후들과 오래도록 은밀히 모의해 왔다. 한 번 움직였다가 제후들보다 약해지면 위태로운 일이요, 계책을 세운다는 것이 도리어 제후들로 하여금 우리를 노리는 마음을 품게 한다면 더없이 위험한 일이다. 이런 두 가지

허점을 드러내는 것은 제후들 사이에서 강해지는 길이 아니다. 신은 폐하께서 부디 이를 깊이 헤아려 주시기를 간절히 바란다. 선불리 쳤다가 합중 세력이 그 틈을 파고들게 한다면, 후회해도 돌이킬 수 없다.

💡 오늘의 시선: 적을 치기 전에 아군과 중립 세력의 마음부터 묶어 두어야 한다. 우군을 확보하지 못한 공격은 자신을 고립시키는 길을 먼저 연다.

조서에서는 한나라 사신이 올린 글을 거론하셨는데, 그 글은 한나라를 쳐서는 안 된다고 하였고, 폐하께서는 이를 신 이사에게 내리셨다. 신 이사는 결코 그렇지 않다고 본다. 진나라에 한나라가 있다는 것은 사람의 배속에 든 심복(心腹, 가슴과 배, 곧 치명적인 급소)의 병과 같다. 가만히 있을 때는 은근히 거북한 정도지만, 마치 습한 곳에 사는 것처럼 들러붙어 떠나지 않다가, 힘껏 내달리면 도지고 만다. 한나라가 비록 진나라에 신하로 복종하고 있으나 진나라의 병폐가 되지 않은 적이 없으니, 만약 갑작스러운 변고라도 생기면 한나라는 믿을 수 없다. 진나라와 조나라가 맞서 다투는 가운데 형소(荊蘇)가 제나라에 사신으로 갔으나 결과가 어찌 될지 아직 알 수 없다. 신이 보기에 제나라와 조나라의 친교가 형소 때문에 끊어지지 않는 듯하다. 끊어지지 않는다면, 진나라는 온 힘을 다해 두 만승지국을 상대해야 한다. 한나라는 진나라의 의리에 복종하는 것이 아니라 그 힘에 복종할 뿐이니, 지금 진나라가 제나라와 조나라에만 골몰한다면 한나라는 반드시 심복의 병처럼 도질 것이다. 한나라가 초나라와 모의하고 제후들이 호응한다면, 진나라는 다시 효새(峭塞, 효산의 험준한 요새)에서 겪은 환난을 되풀이하게 될 것이다.

💡 오늘의 시선: 힘으로 눌린 세력은 힘이 빠지는 순간 등을 돌린다. 핵심 위협을 그대로 둔 채 다른 전선에 몰두하면, 급소의 병은 결정적 순간에 터진다.

한비(韓非)가 진나라에 온 것은, 한나라를 보존할 수 있는 자신의 능력 덕에 한나라에서 중히 여겨지기 때문일 것이다. 그는 변설과 수사를 늘어놓고 거짓을 그럴듯하게 꾸미며 교활한 계략을 치장하여, 진나라에서 이익을 남으면서 한나라의 이익을 미끼로 폐하의 속내를 엿보려 한다. 진나라와 한나라가 가까워지면 한비의 입지가 무거워지니, 이는 결국 제 한 몸의 편의를 위한 계책일 뿐이다. 신이 한비의 말을 살펴보니, 화려한 궤변과 험란한 변론으로 글을 꾸몄고 그 재주가 자못 뛰어나다.

💡 오늘의 시선: 논리가 정교하고 설득력이 클수록, 그 이면의 이해 관계를 먼저 들여다봐야 한다. 매끄러운 말일수록 누구의 이익을 위한 것인지를 묻는 편이 안전하다.

신은 폐하께서 한비의 변론에 홀려 그 도둑 같은 속셈에 귀를 기울이고, 그로 인해 사정을 자세히 살피지 못하실까 두렵다. 이제 신의 어리석은 의견을 아뢴다. 진나라가 군사를 일으키되 어디를 칠지 밝히지 않으면, 한나라의 실권자들은 진나라를 섬기는 쪽으로 계책을 세울 것이다. 신 이사가 청하건대, 한왕을 만나러 가서 그를 진나라에 들어와 알현하도록 이끌겠다. 대왕(진왕)께서 그를 접견하시거든 그 몸을 그대로 붙들어 돌려보내지 마시고, 한나라의 사직(社稷, 곧 나라)을 떠받치는 중신들을 차츰 불러내어 그들을 미끼로 한나라 사람들과 흥정한

다면, 한나라를 깊숙이 갈라놓을 수 있다. 이어 상무(象武)로 하여금 동군(東郡)의 군사를 동원하게 하여 국경에 병력을 내보이되 어디로 갈지 밝히지 않으면, 제나라는 두려워하여 형소의 계책을 따를 것이다. 이렇게 되면 우리 군대가 아직 나서지도 않았는데 굳센 한나라는 위세에 사로잡히고, 강한 제나라는 의리를 내세워 따라오게 된다. 이 소문이 제후들에게 퍼지면 조나라는 간담이 서늘해지고 초나라는 의심에 빠질 것이니, 초나라는 반드시 진나라에 충실한 계책을 내놓을 것이다. 초나라가 움직이지 않으면 위나라는 근심할 것이 못 되며, 그리하여 제후들을 누에가 뽕잎을 갉아먹듯 차례로 삼키고 조나라와도 맞설 수 있게 된다. 부디 폐하께서 이 어리석은 신하의 계책을 살피시고 소홀히 하지 마소서.

 **오늘의 시선:** 의도를 감춘 채 압박해 상대의 불안을 키우는 것은 협상의 오랜 기술이다. 다만 칼을 뽑기 전에 흥정의 판부터 짜 두어야 위세가 힘을 얻는다.

진나라는 마침내 이사를 한나라에 사신으로 보냈다. 이사가 한왕에게 가서 진왕의 뜻을 전하려 했으나 접견을 얻지 못하자, 글을 올려 말했다.

"옛날 진나라와 한나라는 힘을 합치고 뜻을 하나로 하여 서로 침범하지 않았고, 천하가 감히 넘보지 못한 채 이런 상태가 여러 대를 이어 왔습니다. 예전에 다섯 제후국이 함께 한나라를 쳤을 때 진나라는 군사를 일으켜 한나라를 구원했습니다. 한나라는 중원(中原, 천하의 한복판)에 자리해 땅이 천 리에 못 미치는데도, 천하에서 제후들과 어깨를

나란히 하고 임금과 신하가 서로를 보전해 온 것은, 대대로 진나라를 섬겨 온 힘 덕분입니다. 그런데 예전에 다섯 제후국이 함께 진나라를 쳤을 때, 한나라는 도리어 제후들과 함께 앞장서 기러기 떼처럼 줄지어 (안항, 雁行) 관(關) 아래에서 진나라 군대로 향했습니다. 제후들의 군대가 지치고 힘이 다해 어찌할 수 없게 되자 비로소 물러갔습니다. 그 뒤 두창(杜倉)이 진나라의 재상이 되어 천하의 원한을 갚고자 군사를 일으키고 장수를 내어 먼저 초나라를 쳤습니다. 초나라의 영운(令尹, 초나라 재상)이 이를 근심하여 말했습니다. '한나라는 진나라를 불의하다 여기면서도 진나라와 형제처럼 손잡고 천하를 괴롭혀 왔다. 그러더니 이제 다시 진나라를 등지고 앞장서 줄지어 관을 쳤다. 한나라는 중원에 자리 잡고 있으니 그 향배를 종잡을 수 없다.' 그리하여 제후들이 함께 한나라 상지(上地, 위쪽 변경 땅)의 성 열 곳을 떼어 진나라에 바쳐 사죄하고서야 진나라가 군대를 거두었습니다. 한나라는 한 번 진나라를 등졌다가 나라가 짓눌리고 땅을 빼앗겨 군대가 지금까지도 약합니다. 그렇게 된 까닭은 간신들의 허황된 말을 듣고 사실을 따져 보지 않았기 때문이니, 그러므로 간신들을 베어 죽인들 한나라를 다시 강하게 할 수는 없습니다.

 **오늘의 시선:** 과거의 신의와 공적은 오늘의 입지를 떠받치는 자산이다. 그것을 저버리고 눈앞의 이익을 좇으면, 제 생존의 토대를 스스로 허무는 셈이다.

지금 조나라는 군사를 모아 오로지 진나라를 치는 일에 매달리며, 사람을 보내 길을 빌려 달라며 진나라를 치겠다고 합니다. 그 형세대로라면 반드시 한나라를 먼저 치고 진나라를 나중에 칠 것입니다. 또 신

은 '입술이 없으면 이가 시리다(순망치한, 脣亡齒寒)'는 말을 들었습니다. 진나라와 한나라는 같은 근심을 나누지 않을 수 없으니, 그 형세가 눈에 보입니다. 위나라가 군사를 일으켜 한나라를 치려 하자 진나라는 사람을 시켜 사신을 한나라에 보냈습니다. 지금 진왕께서 신 이사를 보내셨는데도 접견을 얻지 못하니, 임금 결의 신하들이 지난날 간신들의 계책을 되풀이하여 한나라가 다시 땅을 잃는 환난을 겪게 될까 두렵습니다. 신 이사가 접견을 얻지 못해 돌아가 보고하게 되면, 진나라와 한나라의 친교는 반드시 끊어지고 말 것입니다. 신이 사신으로 온 것은 진왕의 기쁜 마음을 받들어 이로운 계책을 바치려는 것인데, 어찌 이것이 폐하께서 천한 신하를 물리치실 까닭이 되겠습니까? 신 이사는 한번 뵈기를 바랄 뿐이니, 앞으로 나아가 어리석은 계책을 아뢰 뒤 물러나 죽음을 받겠습니다. 부디 폐하께서 마음에 두어 주소서. 지금 한나라에서 신을 죽인들 대왕의 나라가 강해지지 않으며, 신의 계책을 듣지 않으시면 반드시 화가 닥칠 것입니다. 진나라가 군사를 일으켜 거침없이 진격하면 한나라의 사직이 위태로워집니다. 신 이사가 한나라 저쪽 거리에서 주검으로 내걸린 뒤에야 비로소 천한 신하의 어리석은 충심을 살피려 하신들, 이미 어쩔 수 없습니다. 변방이 짓밟히고 나라가 굳게 틀어박혀 북소리와 방울 소리가 귀에 울릴 때에야 신의 계책을 쓰려 하신다면 너무 늦습니다. 더구나 한나라의 군사력이 천하에서 어떠한지는 이미 알려져 있는데, 이제 또 강한 진나라를 등지려 합니다. 성을 버려 군대가 무너지면 배후와 측면에서 들이닥치는 적이 반드시 성을 덮칠 것이고, 성이 모두 함락되면 모였던 사람들이 흩어지며, 흩어지면 군대가 없어집니다. 성을 굳게 지킨다 해도 진나라는 반드시 군사를 일으켜 왕이 머무는 도성 하나를 에워쌀 것이니, 길이 막히면 아무리 벗어날 길을 꾀해도 어렵고, 형세상 구원받지 못하며, 결의 신하들이

계책을 내도 쓰이지 못합니다. 부디 폐하께서 이를 깊이 헤아려 주소서.

💡 오늘의 시선: 위기에서는 감정에 호소하기보다, 관계가 끊겼을 때 닥칠 구체적 파국을 짚어 주는 편이 더 강하게 설득한다. 두려움은 막연할 때가 아니라 또렷할 때 사람을 움직인다.

만약 신 이사가 아뢰는 말이 사실과 맞지 않는다면, 대왕께서 부디 앞에서 말을 끝까지 마치게 해 주시고 나서 관리에게 넘겨 처형하셔도 늦지 않습니다. 진왕께서는 음식을 드셔도 맛을 모르고 거동하며 둘러보아도 즐겁지 않으니, 마음이 오로지 조나라를 도모하는 데 쏠려 있습니다. 그래서 신 이사를 보내 말씀드리게 하신 것이니, 몸소 뵙고 폐하와 더불어 시급히 계책을 세우기를 바랍니다. 지금 진왕의 사신을 통하지 못하게 하시면, 한나라의 신의는 끝내 알 수 없게 됩니다. 진나라는 반드시 조나라의 근심을 미뤄 두고 군사를 한나라로 돌릴 것이니, 부디 폐하께서 이를 다시 살펴 도모하시고 신에게 결정적인 답을 내려 주소서."

💡 오늘의 시선: 목숨을 건 마지막 설득은, 상대의 집착(진왕의 조나라 공략)을 인정하면서 그 해법이 자신과의 담판에 있음을 논리로 보일 때라야 통한다.

애신 愛臣

충신을 지나치게 키우면 군주가 위태롭다는 짧은 경계편.

총애하는 신하가 군주와 지나치게 가까워지면 반드시 군주의 몸이 위태로워지고, 신하가 지나치게 귀해지면 반드시 군주의 자리를 넘본다. 후궁들의 서열이 분명하지 않으면 정실 소생인 적자(嫡子)의 자리가 흔들리고, 형제들이 복종하지 않으면 사직(社稷, 토지신과 곡식신을 모신 제단, 곧 나라의 근간)이 위태로워진다. 듣건대 천승(千乘, 전차 천 대를 낼 만한 제후국)의 군주가 대비가 없으면 반드시 백승(百乘)의 신하가 곁에 있어 그 백성을 자기편으로 끌어가 나라를 기울게 하고, 만승(萬乘, 전차 만 대, 곧 천자의 나라)의 군주가 대비가 없으면 반드시 천승의 가문이 곁에 있어 그 위엄을 가로채 나라를 기울게 한다. 이리하여 간신이 번성하고 군주의 도(道)가 쇠망한다.



오늘의 시선: 리더와 측근 사이의 거리가 무너지면 권력의 무게중심도 함께 흔들린다. 충성이나 능력이 문제가 아니라, 견제받지 않는 가까움이 위험하다.

제후의 세력이 지나치게 커지는 것은 천자에게 해가 되고, 신하들이 지나치게 부유해지는 것은 군주의 패망이 된다. 장수와 재상(將相)이 군주를 손아귀에 넣고 제 집안을 키우는 것은, 사람을 다스리는 자가 멀리해야 할 일이다. 세상 무엇도 자기 몸의 더없이 귀함, 자리의 더없이 높음, 군주 위엄의 무거움, 군주 권세의 융성함만 한 것이 없다. 이 네 가지 좋음은 밖에서 구하지 않고 남에게 청하지도 않으며, 스스로 헤아려 얻는 것이다. 그러므로 이르기를, 군주가 제가 가진 부(富)와 권세를 제대로 쓰지 못하면 결국 밖에서 망한다고 한다. 이는 사람을 다스리는 자가 알아야 할 바이다.

💡 오늘의 시선: 권위는 밖에서 빌려오는 것이 아니라 안에서 지켜지는 것이다. 가진 힘을 제대로 쓰지 못하는 리더는, 그 힘이 결국 남의 손으로 넘어가는 것을 보게 된다.

옛날 은나라 주왕(紂王)의 멸망과 주나라 왕실의 쇠락은 모두 제후가 강대해진 데서 비롯되었고, 진(晉)나라가 셋으로 갈라진 일과 제(齊)나라가 신하에게 빼앗긴 일은 모두 신하들이 지나치게 부유해진 탓이다. 연나라와 송나라에서 군주가 시해진 일도 모두 이러한 부류다. 그러므로 위로 은·주에 견주고 가까이 연·송에 견주어 보아도, 이 같은 길에서 벗어난 경우가 없다.

💡 오늘의 시선: 강대해진 제후, 부유해진 신하 — 무너진 나라들의 사인(死因)은 늘 비슷하다. 같은 구조는 같은 결말을 부른다.

그러므로 명군은 신하를 거느릴 때 법으로 빠짐없이 다스리고 대비책으로 단속한다. 그래서 사형을 사면하지 않고 형벌을 용서하지 않는다. 사형을 사면하고 형벌을 용서하는 것을 '위엄이 새어 나감(威淫)'이라 한다. 그리되면 사직이 위태로워지고 나라의 위엄이 한쪽으로 치우친다. 그러므로 대신의 녹봉이 아무리 많더라도 도성과 저자에서 위세를 부리지 못하게 하고, 따르는 무리가 아무리 많더라도 사졸(士卒)을 제 신하처럼 부리지 못하게 한다.

💡 오늘의 시선: 예외를 허락하는 순간 위엄은 새어 나간다. 권위는 처벌의 강도가 아니라 집행의 일관성에서 나온다.

그러므로 신하는 나라 안에서 사사로운 조정(私朝, 사적인 정치 모임)을 두지 않고, 군중(軍中)에서 사사로운 교분을 맺지 않으며, 관청의 창고(府庫)를 사사로이 제 집에 빌려주지 못한다. 이것이 명군이 간사함을 막는 방법이다. 또한 신하는 사방에 사사로운 수행원을 거느리지 못하고, 규정 밖의 병기를 실지 못한다. 파발(傳·遞, 역참의 공무 전령)이 아니면서 기이한 병장기와 갑옷(奇兵革, 규정 밖의 무기와 갑옷)을 실으면 그 죄가 사형이며 사면하지 않는다. 이것이 명군이 뜻하지 않은 사태에 대비하는 방법이다.

💡 오늘의 시선: 위험은 거창한 반란이 아니라 사사로운 연줄과 비공식적 자원의 이동에서 자란다. 공적 통로 밖의 거래를 막는 것이 곧 안전장치다.

관행 觀行

사람을 자(척도)로 재듯 법으로 헤아려 다스리라는 짧은 편.

옛사람은 눈으로 자기 얼굴을 직접 보기 어려웠기에 거울로 얼굴을 비추었고, 지혜로 자신을 스스로 알기 어려웠기에 도(道)로 자신을 바로잡았다. 그러므로 거울은 흠을 비춘다 해서 죄가 되지 않고, 도는 잘못을 밝힌다 해서 원망의 대상이 되지 않는다. 눈이 거울을 잃으면 수염과 눈썹을 다듬을 수 없고, 몸이 도를 잃으면 자신의 미혹을 알 수 없다.

💡 오늘의 시선: 거울과 도는 나를 비추는 도구이지 나를 공격하는 적이 아니다. 자신의 결점을 드러내는 장치를 두려워하는 사람은 끝내 그 결점을 고치지 못한다.

서문표는 성품이 급했으므로 부드러운 가죽 끈을 차고 다니며 자신을 누그러뜨렸고, 동안우는 마음이 느렸으므로 팽팽한 활시위를 차고

다니며 자신을 다그쳤다. 이렇게 남는 것으로 모자란 것을 채운다. 긴 것으로 짧은 것을 잇는 사람을 일러 현명한 군주라 한다.

💡 오늘의 시선: 약점은 숨긴다고 사라지지 않는다. 급한 사람은 느슨함의 장치를, 느린 사람은 긴장의 장치를 곁에 두어 스스로를 보정한다. 자기 기질을 아는 것이 그 첫걸음이다.

세상에는 어김없는 이치 세 가지가 있다. 첫째는 지혜로도 세울 수 없는 것이 있고, 둘째는 힘으로도 들 수 없는 것이 있으며, 셋째는 강함으로도 이길 수 없는 것이 있다는 것이다. 그러므로 요임금 같은 지혜가 있어도 못사람의 도움이 없으면 큰 공을 세울 수 없고, 오획 같은 억센 힘이 있어도 남의 도움을 얻지 못하면 제 몸을 들 수 없으며, 맹분과 하육 같은 강함이 있어도 법술(법과 통치술)이 없으면 오래 이길 수 없다.

💡 오늘의 시선: 어떤 재능도 혼자서는 한계에 부딪힌다. 지혜는 사람을, 힘은 협력을, 강함은 제도를 필요로 한다. 개인의 탁월함을 과신하는 순간 일은 멈춘다.

그러므로 형세(勢, 상황이 만드는 힘)에는 얻을 수 없는 것이 있고, 일에는 이룰 수 없는 것이 있다. 오획이 천 균(아주 무거운 무게를 이르는 말)을 가벼이 여기면서도 제 몸은 무겁게 여기는 것은, 그 몸이 천 균보다 무거워서가 아니라 형세가 마땅치 않기 때문이다. 이주가 백 보 밖은 쉽게 보면서도 제 눈썹과 속눈썹은 보기 어려운 것은, 백 보가 가깝고 눈썹이 멀어서가 아니라 이치상 볼 수 없기 때문이다.

💡 오늘의 시선: 못 하는 데에는 게으름이 아니라 조건과 이치의 한계가 있다. 사람을 탓하기 전에 그가 놓인 형세와 일의 원리부터 살펴야 한다.

그러므로 현명한 군주는 오획이 제 몸을 들지 못한다 해서 그를 몰아붙이지 않고, 이주가 제 눈을 보지 못한다 해서 그를 곤란하게 하지 않는다. 가능한 형세를 따르고 쉬운 길을 구하므로, 힘은 적게 들고 도공과 명성을 세운다.

💡 오늘의 시선: 유능한 통솔은 무한한 능력을 요구하지 않는다. 할 수 있는 조건을 고르고 쉬운 길을 택하는 것 — 적은 힘으로 큰 성과를 내는 방법은 늘 여기에 있다.

때에는 차고 빔이 있고, 일에는 이로움과 해로움이 있으며, 사물에는 삶과 죽음이 있다. 군주가 이 세 가지의 변화에 따라 기쁨과 노여움을 얼굴에 드러내면, 쇠와 돌처럼 굳은 신하조차 마음이 떠난다. 성현의 무던함은 그만큼 깊다.

💡 오늘의 시선:윗사람의 표정은 곧 신호가 된다. 상황 변화에 따라 감정이 오르내리면, 아무리 단단한 사람도 그 변덕에 지쳐 떠난다. 일 관성은 신뢰의 다른 이름이다.

그러므로 현명한 군주는 남을 살피되, 남이 자신을 살피게 하지 않는다. 요임금도 홀로는 이룰 수 없고, 오획도 제 몸을 들 수 없으며, 맹

분과 하육도 자신을 이길 수 없음을 분명히 알아, 법술로써 다스리면
사람의 행실을 살피는 도가 비로소 완성된다.

💡 오늘의 시선: 군주는 남을 살피는 자리이지 남에게 휘둘리는 자리가 아니다. 사사로운 감정 대신 법과 기준으로 사람을 보아야 평가가 흔들리지 않는다.