

「孫子兵法」과 「戰略經營」

Sun Tzu and Strategic Management

金 海 天*

초 록

오늘날 軍事學의 형성에 東西古今을 막론해서 「孫子兵法」의 영향이 지대한 것으로 사료된다. 주지하는바 「孫子兵法」은 東洋哲學을 바탕으로 한 總括的(synoptical) 戰略行爲論의 力著로서 그의 思想·哲學(提言)은 戰略的 意思決定의 가치있는 根據로서 의의를 갖는다고 하겠다.

「孫子兵法」의 응용에 의한 日本的 經營의 實體에 대한 西洋人의 관심은 날로 고조되고 있다. 우리나라에서도 企業經營에 관한 體系의 研究는 극소수이나 孫子兵法의 一般의 名言은 널리 쓰여지고 있다. 이에 本稿는 「孫子兵法」의 基本思想을 중심으로 孫子兵法의 새로운 照明에 의한 戰略經營의 기초적 형성에 다소나마 공헌하고자 한다.

특히 本稿는 「孫子兵法」에 의한 戰略經營의 形成에 초점을 맞추게 되나 體系構築에 관한 小考에 불가하다. 특히 「손자」의 基本思考와 基本主張을 中心으로 戰略經營의 형성과 한계에 대해서 고찰하기로 한다.

* 高麗大學校 經營大學 教授

I. 서론

現代的 企業經營은 戰略論의 經營學的 應用에 의해 「戰略經營」으로 발전되고 있으며 이에 대한 연구 또한 지대하다. 「戰略經營」은 多元的 見解差로 多義的으로 정의되나 企業의 環境과 組織의 適合的 經營으로서 특징을 갖는다. 오늘날 企業環境은 異變的 變化로 그 특성이 不確實하고 亂氣流의이어서 가히 충격적이다. 環境狀況에의 積極적 대응을 위해 企業은 經營戰略의 形成과 그 組織的 施行을 併行하는 「戰略經營」을 촉진시키게 된다. 그러나 「戰略經營」의 특성은 經營者에 의한 戰略論의 적용에 따라 一義的으로 파악될 수 없다.

사유권대 21世紀는 「戰略經營」의 도약기가 될 것으로 豫見된다. 우리나라 企業도 21世紀를 대비하는 「戰略經營」의 구상이 강구되어야 한다. 國內的으로는 高度 産業化와 民主化, 그리고 國外的으로는 國際化와 開放化의 흐름에 적합한 「戰略經營」의 형성이 요구된다. 특히 오늘에 있어 우리나라의 戰略的 課題는 國際競爭力의 強化에 두고 있으며 이를 위해 企業의 役割이 중요시되고 있다. 全世界的으로 企業은 “소리없는 戰爭”을 전개하고 있으며 이의 승패는 經營者의 戰略論 適用如何에 달려 있다.

戰略論은 원래 軍事學(兵學)을 일컬음이며 戰爭論과 關連되어 多元的으로 전개되나 戰爭遂行을 위한 手段으로 特징화 될수 있다. 企業經營을 戰爭으로 유추하면 戰略은 經營의 發展的 活路를 强구하는 重要수단으로서 의의를 갖는다. 軍事戰略이나 經營戰略은 軍指揮官이나 經營者에 의해서 전개되고 실시되며 이들은 戰略家로서의 기능과 역할을 수행하게 된다. 戰略은 限時的으로는 實戰에 앞서 사유되는 高次元의 意思決定이며 通時的으로는 實現된 意思決定의 “패턴”으로 이해된다. 「戰略經營」의 形成에 있어 經營者의 經營向方에 대한 總括的이고 前向的 “비전”제시가 중요시 된다.

오늘날 軍事學의 形成에 東西古今을 막론해서 「孫子兵法」의 영향이 지대한것으로 사료된다. 주지하는바 「孫子兵法」은 東洋哲學을 바탕으로한 總括的(synoptical) 戰略行爲論의 力著로서 그의 思想·哲學·主張(提言)은 戰略的 意思決定의 가치있는 根據로서 的의의를 갖는다고 하겠다.

「孫子兵法」의 응용에 의한 日本的 經營의 實體에 대한 西洋人의 관심은 날로 高조되고 있

다. 우리나라에서도 孫子兵法과 企業經營에 관한 體系的 研究는 극소수이나 孫子兵法の 一般的名言은 널리 쓰여지고 있다. 이에 本稿는 「孫子兵法」의 基本思想을 중심으로 孫子兵法の 새로운 照明에 의한 戰略經營의 기초적 形成에 다소나마 공헌하고자 한다.

특히 本稿는 「孫子兵法」에 의한 戰略經營의 形成에 초점을 맞추게 되나 體系構築에 관한 小考에 불과하다. 孫子兵法の 本文解釋은 결코 쉬운것이 아니며 읽을 때마다 해석의 애매모호함을 금할 수가 없다. 특히 「손자」의 基本思考와 基本主張을 中心으로 戰略經營의 形成과 한계에 대해서 고찰하기로 한다.

1.1 孫子兵法の 成書와 研究

1.1.1 「孫子」의 著者と 篇卷

孫子兵法은 中國最古老의 兵書로서 司馬遷의 「孫子吳起列傳」에 따르면 그 著者가 孫武, 一人이 아니고 孫臏傳이 併記되고 있으나 司馬遷은 孫子十三篇의 著者를 孫武로 보고 있다. 그러나 孫子の 존재에 의문을 제기하는 者 적지않다. 그 根據로 孫子の 事績이 「春秋左氏傳」에 不載되고 있음을 들고있다. 孫子兵法の 著者가 누구이든 戰史研究에서 「孫子兵法」은 B.C. 500년경에 쓰여져(孔·老子 탄생후 100年) 그 영향이 지대했음이 입증되고 있다. 또한 「孫子」는 頒行武學書인 「武經七書」의 첫 篇次に 수록되고 있다.

다음 「孫子」의 篇卷에 대해서도 十三卷說과 八十二卷說의 兩說이 있으며 十三卷은 上記한 孫子吳起列傳에 근거하고 있다. 現在 通用되고 있는 「孫子兵法」은 거개가 十三卷으로 구성되어 있음을 알 수 있다.

1.2 「孫子」의 應用과 流轉

孫子兵法은 中國古代의 代表的 著作이나 그 內容이 精博·深遠하여 軍事學發展에 聖典으로서 역할을 했다. 그 基本原則과 基本思想은 軍事學範圍를 넘어 社會生活에 영향을 주었으며 특히 政治, 醫學, 商業競爭, 企業管理에 응용되었으며 現代的 經營戰略論에 지대한 영향을 주

1) Giles, L. : 「Sun Tzu Wu, The Art of war」 The Military service Publishing Company, Pennsylvania, 1944, p. 9.

고 있다. 또한 이는 世界各國語로 번역되어(英語, 露語, 獨語, 佛語, 日語) 世界的으로 流轉되었으며²⁾ 특히 西歐社會에서는 孫子研究勢가 날로 고조되고 있다. 이는 戰略的 日本經營에의 孫子兵法的 영향에서 자극된 것이라 하겠다.

1.3 「孫子」評價와 研究

一般的으로 戰略論을 논의할 때 古典으로서 獨逸의 Von Krauswitz의 「戰爭論」과 대비시켜 「孫子」를 평가하게 된다. 前者가 相對優勢(少數가 多數를 이김)에 의한 集中戰略論을 주장한 반면 孫子は 國力과 戰力の 絶對性에 의한 不戰屈人의 戰略論(不得已戰爭時速戰主義)을 전개시키고 있다는 데 차이가 있다. 또한 B.H. Liddell Hart는 그의 戰略論(Stratagy)의 前文에 孫子兵法的 基本原則을 英譯해서 수록하고 있으며 間接接近(indirect approach)으로서 孫子の 寄功法을 援引하고 있다.

最近 中國에서 出刊된 文獻을 보면 「孫子兵法」에 대한 대대적인 연구가 이루어지고 있음을 알 수 있다. 筆者가 최근 접한 文獻은 軍事科學出版社에서 出刊된 吳九龍主編 4人合編 「孫子校釋」(1990)과 楊喜群著 「孫子評傳」(南京大學出版社, 1992)의 二卷이다. 前者는 孫子兵法大全 시리즈의 첫번째이며 이 “시리즈”는 全十卷으로 計劃되고 있어 「兵經孫武」, 「孫子兵學體系詳析」, 「孫子戰爭哲理精解」, 「孫子軍事經濟思想論綱」, 「孫子語言其術發微」, 「孫子商戰新詮」, 「孫子集評」, 「孫子學文獻提要」, 「孫子兵法大全研究粹編」 등이다. 그리고 後者인 「孫子評傳」은 中國思想家評傳叢書로 出刊되고 있다. 이들의 出刊으로 미루어보아 中國에서 뒤늦게나마 「孫子兵法」에 대한 研究熱意가 고조되고 있음을 알 수 있다.

우리나라에 있어서도 孫子兵法是 널리 알려져 있으나 상대적으로 집중연구는 부족한 현상이라 하겠다. 日本은 그 연구가 성숙되어 中國의 孫子校釋에 많이 인용되고 있음을 본다. 例로서 日本 櫻田迪 「古文孫子」를 볼 수 있으며 德川時代에는 「孫子」에 대한 研究熱意가 고조되었음을 알 수 있다.

2) 中國文獻에는 孫子兵法이 一次的으로 日本에 그리고, 그 다음 朝鮮에 傳入되었다고 되어있으나 日本文獻에는 百濟人에 의해서 孫子兵法이 流入되었다고 되어 있다. 吳九龍 主編, 「孫子校釋」中國軍事科學出版社, p.9 佐勝堅司著 「孫子の思想史的 研究」第三篇 第一章.

II. 孫子兵法の 構成과 主張

2.1 「孫子兵法」의 構成

「孫子兵法」은 「孫子吳起列傳」에 근거하여 十三篇으로 구성되고 있으며 篇名도 古文과 今文의 차이가 있으나 여기에서는 吳九龍 主篇 「孫子校釋」과 魏汝霖著 「孫子兵法今注」의 兩書에 근거해서 各篇의 概言과 篇次에 대해서 기술하기로 한다.³⁾

- ① 計篇(始計篇第一)(國防計劃) : 戰略決策作出, 「始計」
- ② 作戰篇(作戰篇第二)((動員計劃)) : 戰爭準備, 速戰速決 「先定計, 然後修戰具, 是二次(計篇)」
- ③ 謀攻篇(謀攻篇第三)((國家戰略)) : 謀攻의 策略, 「計議已定, 戰具已集, 然後可以智謀攻, 故次(作戰篇)」
- ④ 形篇(軍形篇第四)((軍事戰略)) : 敵我間力量對比, 「形因攻守而顯, 故次(謀功篇)」
- ⑤ 勢篇(兵勢篇第五)(戰爭其術) : 軍隊運動 「兵勢已成, 然後任勢以取勝, 故次(形篇)」
- ⑥ 虛實篇(虛實篇第六)((機動作戰)) : 虛實關係의 認識和把握, 戰爭中主動地位爭取, 即致人而不致于人. 「(形篇)言攻守(勢篇)說奇正. 善用兵者, 先知攻守兩濟之法, 然後奇正 : 先知奇正相變之術, 然後知虛實. 蓋奇正自攻守而用, 虛實由奇正而見, 故次(勢篇)」
- ⑦ 軍爭篇(軍爭篇第七)((作戰目標)) : 彼我雙方爭相造成取勝의 有利條件. 「先知彼我之虛實, 然後能與爭勝, 故次(虛實篇)」
- ⑧ 九變篇(九變篇第八)((統師術)) : 特殊條件下作戰 指揮. 「凡與人爭利, 必知九地之變, 故次(軍爭篇)」
- ⑨ 行軍篇(行軍篇第九)((用兵術)) : 不同的 地理的 環境行軍 作戰, 「知九地之變, 然後可以擇而行軍, 故次(九變篇)」

3) 吳九龍主編 4人合編 : 「孫子校釋」中國軍事科學出版社(1990) 魏汝霖著 「孫子兵法今注」中華民國 國防研究院(中華民國 51年) 「孫子兵法」의 구성에 관한 國內文獻으로 노병찬, 「도해 손자병법」, 韓元 殷鍾鉉 碩士論文 「現代經營戰略論과 孫子兵法의 비교연구」 三章一節 韓楨宰 博士論文 「孫子兵法의 經營戰略論의 分析」 3章一節 각각 參照

- ⑩ 地形篇(地形篇第十)((地形學))：利用地形的 重要性. 「行師走越境, 審地形之立勝, 故次(行軍篇)」
- ⑪ 九地篇(九地篇第十一)((地略學))：戰略地形, 「用兵之地, 其勢有九, 比論地勢, 故次(地形篇)」
- ⑫ 火攻篇(火攻篇)((核子戰))：以火助攻, 奪取勝利的作戰方式. 「以火功故, 當在使門細潛行, 地理地之遠近, 途經驗易, 生熟知之, 乃可往, 故次(九地篇)」
- ⑬ 用間篇(用間篇第十三)((情報戰))：戰爭中 使用間諜的 重要性 使用方式. 「欲素知敵情者, 非同不可也, 熟用同之道, 尤須微密, 故次(火攻篇)」

以上은 「孫子兵法」의 篇別主內容과 篇次構成에 대한 說明이었다. 여기에서 () (())의 內容은 魏의 「孫子兵法今注」에 의한 것이며 특히 (())內는 그의 註釋이었으나 전적으로 수 궁할 수는 없다. 그리고 篇次는 「」로 표시했으며 이는 吳의 「孫子校釋」에 의한 것이며 주요 부분만 漢字原文으로 표기했다. 全譯의 필요성도 있었으나 紙面關係로 생략했다.

「孫子兵法」은 全體 構成으로 보아 科學的이며 體系的으로 構成되어 있음을 알수 있다. 全篇이 首中尾가 相應하도록 構成되어 있으며 이에 따라 各篇이 한뜻을 이루고 있다. 首篇(始計第一)과 尾篇(用同第十三)은 戰略的 意思 決定의 근간을 이룬 過程論的 (process)構成이다. 經營戰略을 階層(水準)別로 會社, 事業(競爭), 機能戰略으로 구분해서 兵法構成을 조감하면 6篇까지는 會社戰略과 強弱分析이며 7篇(軍爭篇)은 競爭戰略에 해당된다. 특히 始計篇은 단 순한 首篇이 아니고 그 自體가 완성된 一篇이며 他12篇의 包括的 要約篇임을 알수 있다. 따라서 胴體格인 總11篇은 內容(Content)指向的이며 각기 一意를 이루고 있다.

2.2 「孫子」의 基本思想

「孫子」는 주지하는바 中國의 最高古兵書이나 이것이 오늘날에도 世界的으로 평가를 받게된 것은 時代的 國情이나 現代의 兵制및 兵器體系를 초월한 普遍的 兵理를 간직하고 있다는데 기 인된다고 하겠다. 「孫子」의 兵理는 中國特有的 哲學思想인 幽玄性(幽遠함과 玄妙함)을 바탕으로 형성된것이라 평가된다. 따라서 「손자」의 思想은 「老子」와 「管子」와 공통된것이 있으며 (無爲自然) 孔孟과도 상통된다(仁道主義).

日本の 佐藤堅司는 「孫子」의 특색을 思想史的 見地에서 다음 4가지로 지적하고 있다.⁴⁾ 즉 ① 科學的 體系 ② 常變一體 ③ 靜動一元 ④ 萬全主義이다. 노병찬氏도 「孫子」를 다음 四大特徵으로 파악하고 있다.⁵⁾ 즉 ① 科學的 體系 ② 奇正一體 ③ 靜動一元 ④ 全 思想이다. 여기에서 科學的 體系는 前述한 바 「孫子」의 構成的 特徵이며 常變(正奇)一體와 萬全主義(思想)은 軍事的 戰略思想이며 靜動一元은 哲學的(性理學的) 思想이라 할수 있다.

楊善群은 孫武와 孫臏의 思想을 구별해서 그 思想을 軍事思想과 哲學思想으로 구분하고 있다.⁶⁾ 이들 思想의 高찰은 반대하다. 例로서 孫武의 軍事思想을 大別하면 다음과 같다. 즉 ① 戰爭取勝의 要素 ② 軍隊的 組織和 建設 ③ 指導全局의 戰略原則 ④ 臨陳擊敵의 戰術技巧 ⑤ 特殊的 戰鬥方法 ⑥ 軍隊的 後勤이다. 그리고 孫臏의 軍事思想을 다음 셋으로 大別해서 상세히 기술하고 있다. 즉 ① 軍隊建設 ② 戰略原則 ③ 戰術方法이다. 여기에서 戰略思想은 孫武에 있어서는 ③이 그리고 孫臏에 있어서는 ②가 된다. 여기에 포함된 사항은 大體的으로 前戰充分謀算(準備計劃) 貴以智謀取勝, 戰爭主動權掌握, 打速決戰등이다. 그러나 「孫子」의 不戰主義도 戰略思想을 이루는 것이라 하겠다.

그리고 또한 楊은 哲學思想도 孫武와 孫臏의 思想으로 구별해서 설명하고 있으나 이는 주로 唯物主義的 世界觀을 中心으로한 論술이다. 그러나 이는 孫子の 共產主義哲學 思想에의 귀납을 시도한 것으로 여겨지며 東洋哲學的 思想이라 말할수 없다. 東洋哲學的 思想은 一元論的으로 특징 지워질수 있다. 例로서 空一元·物心一如의 佛敎, 仁一元의 孔子思想, 無爲一元化의 老子思想, 理氣二元을 一元化한 朱子學, 知行合一의 陽明學을 들 수 있다.

따라서 孫子の 哲學思想은 正反合의 變證법적 사상에 의한 發展的(循環論的) 一元化에 중점을 두고 그의 戰略論을 展開시켰다는데 특징을 찾아 볼 수 있다.

이에 「孫子」의 哲學思想은 上述한 軍事思想의 기초를 이룬다고 말할수 있으며 孫子兵法의 全構成을 통해서 느낄 수 있는 바는 靜動一元論的 特徵이 농후하다는 點이다. 例로서 孫子戰略의 一主要主張은 經權一體⁷⁾이다. 이는 戰爭의 勝敗를 가름하는 戰略의 三大支柱인 五軍·七計·詭道(始計第一篇)에서 前二者인 五事·七計는 經常法이고 後者인 詭道는 權變法이 된다. 이때 經常은 靜에 그리고 權變은 動에 통한다. 따라서 五事·七計에 의한 戰略은 靜에 그리고

4) 佐藤堅司著 「孫子の思想史的研究」風間書房, 東京 1962, 第二篇 總說

5) 노병찬 著 「도해 손자병법」14面

6) 楊善群著 「孫子評傳」南京大學出版社(1992) 第四章, 第十一章

7) 佐藤堅司著 前掲書 42面-43面, 岡村誠之著 「孫子」東洋政治經濟研究所, 東京昭和43章, 第二部 第二章

그리고 詭道에 의한 戰略은 動에 해당된다. 이때 孫子の 主張은 靜이 主體이며 動은 종속이라는 관념을 중요시하게 된다. 이를 具體的으로 설명하면 五軍·七計라는 靜的要素中에 戰力이 포장되어 있으며 여기에서 詭道の 動的 要素가 발동되어야 함을 뜻한다. 이의 實體가 가장 잘 나타나고 있는 곳은 「孫子兵法」의 刑·勢·虛實·行軍의 四篇이다. 또한 經權一體를 뒷받침하고 있는 哲學的 思想은 中庸思想이라 하겠다.

Ⅲ. 「孫子」의 主要主張

이상 「孫子」의 主要思想을 軍事思想과 哲學思想을 중심으로 기술했다. 그러나 軍事を 효율적으로 管理하기 위한 戰略的 決定에 관해서는 별도의 언급이 없었다. 이에 本項에서는 前項의 연속으로 「孫子」에 담겨져 있는 政策的 主張을 戰略的 決定의 관점에서 논술하기로 한다. 여기에서 戰略이란 戰爭을 수행하는데 승패를 가름하는 政策的 決定으로서 이해해야 한다.

「孫子」는 戰略이라는 用語를 사용하고 있지는 않으나 兵者, 善用兵者, 善戰者 등의 용어가 여러곳에서 발견된다. 그러나 그 精確한 定義는 찾아볼 수 없다. 다만 앞뒤의 文脈에서 그 뜻을 해석할 따름이다. 여기에서는 주로 戰略을 善用兵者 또는 善戰者로 해석해서 그의 政策的 主張을 살피기로 한다.

楊善群은 역시 孫武와 孫臏의 主張을 구분해서 논하고 있으며⁸⁾ 政治主張으로 表現하고 있으나 이때 政治는 政策的 戰略의 뜻으로 해석함이 옳을 것 같다. 그에 대한 兩者의 政治主張은 다음과 같다. 즉 孫武主張은 ① 兼併 ② 修道 ③ 保法 ④ 富民이며 孫臏主張은 ① 以戰爭制止 戰爭 ② 實行富國強兵的改革 ③ 存亡國, 繼絕世 ④ 以仁義, 道德, 素信取勝으로 구성되어 있다. 이들 兩者主張의 差異는 兩者生存時의 時代的·社會的 背景(春秋時代와 戰國時代)의 差異에 기인된 것이라 하겠다.

이에 筆者는 經營戰略의 階層別(水準)區分에 의한 社會戰略과 競爭(事業)戰略과 관련시키며, 方法論的으로는 過程論과 內容論의 併行으로 ① 戰略決策 ② 修道保法 ③ 競爭先制를 중

8) 楊善群, 前掲書 第六章과 第十三章

심으로 논하기로 한다. 이들 內容은 주로 始計第一篇에서 軍爭第七篇에 한정하게 됨을 밝혀 둔다.

3.1 戰略決策과 經權一體

「孫子」에 있어 始計第一篇은 이미 언급한 바와같이 단순한 首篇이 아니고 그 자체가 全篇을 總括하고 戰爭은 신중한 것이 철두철미 숙고하고 계산해서 처음을 그르치는 일이 없도록 하라는데 초점을 두고 있다. 즉 戰略決策과 戰略計劃의 중요성에 대한 力說이다. 그러나 始計篇은 戰略의 經法(常法)만이 강조가 아니라 狀況變化에의 선처를 위한 權法(變法)도 고려에 넣은 經權一體에 대한 강력한 主張도 담고있다. 戰略決策과 經權一體는 孫子の 戰略에 대한 가장 기본적인 주장이라고 말할 수 있다.

始計篇昌頭에 다음과 같은 文句가 있다. 「兵者, 國之大事也. 死生之也, 存亡之道, 不可不察也」 이는 戰爭은 귀중한 人間의 生命을 빼앗고 國家의 存亡에 관한 중대한 일이기엔 신중히 심사숙고해야 됨을 뜻한다. 이 文句에 담겨있는 뜻은 戰爭은 지금 開始해야 될 것인가 말려야 될 것인가를 숙고해서 決斷하는 것이다. 人間이 무엇인가 實行코져하는 일에 있어 이를 如何 수행할 것인가 보다는 그일을 지금 해야 될 것인가를 決定하는 것이 더욱 중요하다. 하물며 戰爭을 決定하는 일에 신중을 요해야 한다.

따라서 國之大事를 決定하기 위해 戰略決策과 戰略計劃이 강구되어야 한다. 그래서 다음 文章이 이어진다. 「故校之以計, 而索其情. 曰: 主孰有道? 將孰有能? 天地孰得? 法令執行? 兵象孰強? 士卒孰練? 賞罰孰明? 吾以此知勝負矣.」 이는 彼我的 戰力을 여러 각도에서 상세 정확히 분석·종합·검토하면 開戰前에 大體로 승부를 알수 있다는 것이다. 이로써 승리의 확신이 있으면 비로서 開戰이라는 것이며 즉 「計利以聽」이다.

더욱 이 始計篇의 끝부분에서 計를 위한 算을 중요시하고 있다. 즉 「夫未戰而聽算勝者, 得算多也; 未戰而聽算不勝者, 得算少也. 多算勝, 少算不勝, 而況於無算乎! 吾以此觀之. 勝負見矣.」 이는 計利에 의한 勝算決定의 중요성을 주장한 것으로 戰略決策의 의미를 강조한다.

그러나 開戰前의 심사숙고에 의한 決策과 計劃의 중요성에 대해서는 孫子主張에 이의가 있을 수 없으나 勝利의 確算만이 戰爭의 開戰動機가 된다는 단정은 논란의 여지가 있게 된다. 兼併戰爭觀에 대한 논의는 戰爭本質에 관한 問題이며 결코 소홀히 다룰수는 없다.

戰略決策과 戰略計劃에 있어 이상 심사숙고에 의한 廟算이 중요시되나 平素부터 함양된 實力이 이에 常備的으로 갖추어져 있어야 된다. 따라서 孫子は「校之以計, 而索其情」앞에「經之以五事」를 강조해 평소 戰力充實化를 주장하게 된다. 여기에 강조점은 “經”이다. 이에 五事는 道, 天, 地, 將, 法의 다섯가지 요소로서 戰力을 충실히 발휘하기 위한 근본적 요소이기에 항상 이 五事를 익히는 것이 經으로서 “兵之常法”이 된다. 여기에서 經은 本, 常, 原則등으로 해석되며 어느 경우이건(兵, 事業, 政治) 一貫不動의 方針이 세워져서 엄수되어야 함을 강조하게 된다.

每事處理에 經의 중요성은 인정되나 狀況變化에의 善處를 위해 融通權變의 方式이 필요하게 된다. 이에 대비해서 始計篇에서는 다음 文章이 이어진다. 「計利以聽, 乃爲之勢, 以佐其外. 勢者, 因利而制權也.」 이는 신중히 고안한 計劃으로 성공의 확신이 있으면 實行하라. 그러나 그것만으로 不足하니 勢를 만들어 도와야 한다. 勢를 만든다는 것은 우수한 實力의 土台위에서 狀況變化에 선처해야 하며 신기한 狀勢를 만들어 낸다는 것이다. 여기에서 制權의 制는 從을 權은 權變으로서 利害關係에 근거한 융통성있는 處置가 된다.

이에 經權一體란 常變一體를 뜻하며 戰略의 승패를 결정하는 三大支柱인 五事, 七計, 詭道에서 前二者인 五事·七計는 經法이며 後者인 詭道는 權法이 된다. 「孫子」에는 十四種의 詭道가 있다. 흔히 戰略實行에 있어 權變을 선호하는 경향이 있으나 孫子は 經權一體로서 實力은 없으면서 策만을 논하는 것을 경계하고 있다. 특히 우리나라 企業經營에 있어 경계해야 할 점은 詭道的 速決立義에 의한 한탕主義이다.

戰略決算과 經權一體는 孫子の 戰略論에 있어 가장 根本的인 主張이다. 그러나 이는 어디까지나 應戰에 있어 萬全을 기한다는 것이 전제가 되고 있다. 戰略論의 展開에 있어 不戰의 萬全主義도 동시에 고려되어야 할 사항이라 사료된다. 戰略決策에 있어 應戰과 不戰의 동시적 평가가 중요하다. 孫子は 불건전한 사료로 戰爭을 도발하는 위험을 경계하고 있으며(火攻篇) 동시에 相對方의 謀計를 伐해서 相對方을 굴복시키는 不戰論도 力說하고 있다. (謀攻篇) 이들은 現實經營의 戰略의意思決定에 있어 신중을 요하는 점이라 하겠다.

3.2 修道保法과 避實擊虛

「孫子」의 戰略論에서 戰爭의 可勝과 不可勝의 판단은 形勢를 중심으로 한 守功論의 전개에서 유추된다. 이는 戰爭遂行能力의 強弱적인 保存과 活用に 직결된다. 孫子は 守攻論의 展開에 있어 修道保法에 의한 守備論과 避實擊虛에 의한 공격론을 주장하고 있다. 이 점이 소위 Von Krauswitz의 戰爭論과의 대비가 된다고 할수 있다. 이에 守攻論에 관한 孫子の 주장을 살피기로 한다.

孫子は 始計篇에서 戰爭의 雙方的 勝負에 대한 판단기준으로 經法은 중요시하고 있음은 이미 보아온 바다. 즉 「經之以五事」와 「校之以七計」에 대한 중시이다. 修道保法の 道와 法은 五事中の 道와 法을 뜻하게 된다. 따라서 修道保法은 經의 兵法에 의한 守備의 公고히함을 다스리는 戰略이라 하겠다. 따라서 이는 앞서 살핀 經校一體와 깊은 관계에 있음을 안다.

손자병법의 形(또는 軍形)篇에 다음과 같은 名句가 있다. 즉 「善用兵者, 修道布保法, 故能爲勝敗之正」이다. 이 文意는 「用兵을 잘하는 者는 道를 다스리고 法을 갖추는 者이다. 따라서 그는 능히 勝敗主가 될 수 있다고 직역되지만 修道와 保法の 註釋으로 孫子の 戰略的 構想을 命題로한 政治的 主張을 담고 있는 것으로 해석된다.

杜牧注에 따르면 「道者, 仁義也, 法者, 法制也」로 되어있다. 안킨데 修道의 道는 同兵法計(또는 始計篇)의 五事中の 첫째인 「道者, 令民上同意」의 道에 해당되며 국가총력을 규합하는 정치조건이 된다. 이에 修道는 修明政治를 지칭한다. 그리고 保法の 法은 역시 「計篇」의 五事中の 다섯번째인 「法者, 曲制, 官道, 主用의 法에 해당되며 保法이란 法制를 확보함을 뜻한다. 그러나 특히 孫子は 여기에서 法은 다음 五事 즉 庶, 量, 數, 秬, 勝을 가리키고 있다. 이는 한마디로 國力자원의 우세비교에 의한 승부의 正황을 논한 것이라 하겠다.

이에 曹操注에 따르면 修道保法이란 「先自修治爲不可勝之道, 保法度不失敗敵之敗亂」으로 구분하고 있으나 王皙注는 「不可勝者, 修道保法, 可勝者, 有所隙也」로 되어 있다. 아무튼 修道保法은 상대방이 勝利를 할 수 없게 함은 이편의 修道와 保法에 있으며 이편이 勝利할 수 있음은 상대방의 틈 또는 실수에 있다는 극히 평범한 논리이나 그 실천은 지극히 어렵다고 하겠다.

孫子は 軍刑篇에서 「不可勝」의 문구를 네번이나 쓰고있으며 그에 상응해서 守備(防禦)를 강조하고 있다. 「善戰者, 先爲不可勝, 不可勝在己, 能爲不可勝, 不可勝, 守也」. 즉 선공하는 자

는 먼저 不可勝을 위해 대비하고, 不可勝은 自己에게 있음을 승찰하며 不可勝의 조건을 창조함으로서, 不可勝은 수비에 있음을 인식하는 것이 중요함을 강조하고 있다.

이들 不可勝은 可勝과 相對的으로 표현되고 있으며 이어 『善守者, 藏於九地之下 善攻者 動於九天之上 故能者保而全勝也』 즉 이는 병력이 부족해서 수비를 하는것이나(守則不足) 수비는 병력을 땅속깊이 숨겨있어 적이 감히 공격할 수 없게 해야하며 공격은 하늘에서 움직이는 것같이 하여 적에게 방어할 틈을 주지않도록 하는 것이 잘하는 수공이라는 뜻이다. 이로써 자기를 보전하고 전승을 획득할 수 있다.

이에 수도보법은 自保全勝으로 이어지며 여기에서 수공을 잘하는 명제를 만인의 범안에 비치는 것과 같은 잘 알려진 전승을 과제로 들어 至善이라 함은 非善이라 단정하고 있다. 손자의 의도하는 바는 善勝利에 있어 만인의 이목의 한계를 넘는 가장 근본적인 것을 파악하는 것이라 하겠다. 이에 대해 손자는 다음과같이 표현하고 있다. 『古之所謂善戰者, 勝於易勝者也 故善戰者之勝也, 無奇勝, 無智名, 無勇功. 손자의 수도보법은 방어론으로 특징지을 수 있으며 이는 독일의 유명한 전략가 Von Krauswitz의 「방어는 공격보다 유력한 전쟁형식이다」. 라는 말과 부합되기도 한다. 우리나라는 국제적으로 선진대국과의 경쟁에서 전력의 취약성을 지니고 있다. 이점을 감안한다면 우리가 취할바 국제전략은 수도보법에 의한 善전략의 개발과 실천이다.

다음 孫子は 兵勢篇에서 「兵之所加. 如以 投卵者. 虛實是他」라 記述하고 虛實의 用을 높이 평가하고 있으나 이 경우 碇이 實에 그리고 卵이 虛에 해당하고 있음은 당연하다. 그러기 때문에 相對方을 공격하는 경우에 避實而擊虛로 되며 이것이 虛實篇의 핵심을 이루고 있다.

經營의 戰略樹立에 있어 WOST-UP의 分析이 중요시되고 있다. 危機를 극복해서 強點化 시킴은 오늘날 적극적 공법으로서 높이 평가받고 있다.

3.3. 競爭先制와 迂直之計

戰略水準을 競爭戰略에 한정시켰을때 競爭戰略의 策定은 競爭의 優越성을 확보하기 위한 先制權의 장악에 중점을 두게된다. 孫子は 先制權의 장악을 위해 迂直之計를 주장하고 있다. 이는 上述한 守攻論의 展開를 전제로하는 주장이다. 經營의 競爭戰略에 있어 M.E. Porter의

주장도 널리 보급되고 있으며 역시 상대적 우위를 先占한다는 것의 결코 쉬운일은 아니다.

競爭의 의미는 「孫子」에 있어 軍爭과 같다. 利를 爭取하기 위해 相競相征하는 行爲를 競爭 또는 軍政이라 파악된다. 軍爭篇의 冒頭에 다음과 같은 文章이 이를 잘 나타내주고 있다. 즉 「凡用兵之法, 將受命於君, 合軍聚象, 交和而舍莫難於軍爭」이다. 또한 이 文章은 軍爭의 어려움을 내포하고 있다.

孫子は 軍爭의 어려움을 다음 文章으로 표현하고 있다. 즉 「軍爭之難者, 以迂爲直, 以患爲利」이다. 여기에서 迂直의 計는 患으로서 利를 이루는 것과 같이 迂로서 直을 이룸으로서 軍爭을 有利하게 유도하는 요건이 된다. 孫子は 이 迂直之計를 다음과 같이 간결하게 설명하고 있다. 즉 「迂其途而誘之以利, 後人發先人至, 此知迂直之計也」이다. 이는 利로서 敵을 유인해서 敵보다 目的地를 迂回해서 先占한다는 것으로 이는 역시 始計篇의 詭道와 통한다.

그러나 이 計를 아는 者は 利를 얻고 모르는 者は 利를 잃어버리게 된다. 즉 孫子が 경계하고 있는 점은 「軍爭爲利, 軍爭爲危」는 迂直之計의 知 不知에 의해서 결정된다는 점이다.

여기에서 孫子は 利를 爭取하는 위험을 다음과 같이 상술하고 있다. 즉 「學軍而爭列 則不及, 委軍而爭利則輜重捐, 是故卷甲而趨, 日夜不處, 倍道兼行, 百里而爭利, 則擒三將軍, 勁者先, 罷者後, 其法十一而至. 五十里而爭利, 則蹶上將軍, 其法半至. 三十里而爭利, 則三分之二至. 是故軍無輕重則亡, 無糧食則亡, 無委積則亡。」이다.

이와 같은 利爭危險을 모면하기 위해서 孫子は 「故不知諸侯之謀者, 不能豫交, 不知山林險阻沮澤之形者. 不能行軍, 不用鄉導者, 不能得地利」라고 주장하고 있다.

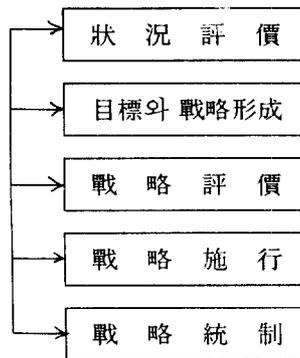
Ⅲ. 戰略經營의 展開

戰略決策과 戰略計劃은 現代經營에 있어 가히 革新的이었다. 그러나 이는 組織은 戰略에 따른다.(Structure follows strategy)라는 大命題下에서는 實效性이 인정되었으나 戰略施行 (Strategy implimentation)에 있어 “라인”과 “스텝”사이의 갈등과 마찰이 분분함으로서 戰略은 좋으나 그 施行에서 失敗했다는 事例도 생겨났다.

이상의 이유에서 戰略計劃은 戰略施行과 같은 맥락으로 연구되어 오늘날 戰略經營論으로의

발전을 보게되었다. 이는 戰略形式도 중요하지만 組織의 뒷받침도 중요하다는 과정론적 맥락에서 의의가 있다. 이때 戰略概念은 의도적 개념뿐만 아니라 실현적 개념을 포함하게 되며 戰略行態論의 연구도 중요시 되고 있다. 孫子兵法은 戰略計劃과 戰略施行의 兩面을 포괄하고 있으며 各篇의 內容의 分析으로 戰略行態論의 전개도 가능하리라 믿어진다.

Wee Chow Hou 外 二人의 共著인 「Sun Tzu, war and management」에서 孫子의 兵法模型을 「How to model」로 전환시켜 다음과 같이 圖示하고 있다.



※ Wee Chow Hou 外 2人著 「Sun Tzu, war and management」(1991), chapt. 9.

이 圖示는 戰略決策과 戰略計劃의 過程模型이며 戰略形成과 戰略施行이 中心이 되고있다. 다만 戰略評價는 戰略選의 前提가 되기에 戰略選擇이 부각되었으면 한다. 그리고 이 圖示型은 戰略經營의 應用을 위한 模型으로서 의의를 갖는다.

그들은 또한 戰略經營의 「孫子兵法」에 의한 要素를 다음 七가지로 提示하고 있다.

- ① 細部計劃設定 (detailed planning)
- ② 市場인테리젠스 (market intelligence)
- ③ 戰場의 選擇 (choice of battleground)
- ④ 計劃執行에 있어 민첩성 (Swiftness in execution of plans)
- ⑤ 機動的 適應性 (adaptability in maneuvers)
- ⑥ 詭道에 의한 戰略優位創造 (Creation of strategic advantages through deceptions)
- ⑦ 開戰時攻擊 (attack, if one has to fight in the open.)

이는 孫子兵法の 戰略經營的 要素로의 정리는 의의가 있으나 資源의 制約에 의해 그 限界가 들어나게 된다는 事實의 인식이 중요하다.

IV. 맺는말

孫子兵法은 다양하게 해석됨으로 이의 심오한 이해를 위해서는 中國文化와 中國哲學(東洋哲學)의 이해가 前提가 되어야 한다. 더욱 漢文實力이 약한 筆者에게는 이를 충분히 이해하기 위해서는 더 많은 時間이 요해야 되리라 믿는다. 그리고 앞서도 밝혔지만 「孫子」는 政治學, 醫學, 經營學에 응용되고 있어 學際學的 共同研究가 필요하다고 생각된다.

끝으로 本稿는 「孫子兵法」의 戰略經營形成을 위한 小考的 考察에 불과했으며 아직도 未完된 부분이 많은것으로 보아 진다. 이는 「孫子兵法」의 미숙된 이해에 기인된다고 하겠다. 앞으로 「孫子兵法」의 숙독에 노력해서 약점을 보완할 생각이다.

