

중국 경영사상에 관한 역사적 문헌연구*

박헌준

연세대학교 경영학과 교수
(hjpark@yonsei.ac.kr)

김창도

연세대학교 경영학과 박사과정
(jincd@base.yonsei.ac.kr)

.....

이 연구는 중국 고대로부터 봉건시대에 이르기까지 중국의 역사적 문헌에 나타난 경영사상에 대한 문헌연구이다. 이 문헌 연구는 현대 경영자에게 무엇을 어떻게 하는 것이 좋을 것이라는 고대의 충고에 대한 가설검증을 한다거나 이론을 주장하기 위한 연구가 아니다. 실제로 고대의 경영관리자들은 무엇을 어떻게 생각하고 행동했는가에 대한 역사적 문헌을 찾아내고 분석을 시도한 연구이다. 중국의 경영사상은 고대로부터 형성되고 확립되어오면서 봉건시대를 거쳐서 경영관리 및 통제사상으로 변용 되어온다. 그리고 경영사상은 왕조교체의 역사적 발전과정에서 여러 사상가, 철학자, 병법가, 개혁가 및 군주들에 의하여 형성 발전되어 왔다. 이러한 경영사상은 지도자의 리더십, 전략 및 조직관리 측면에서 특히 많이 드러난다. 본 연구를 통하여 우리는 중국 경영사상에 대한 몇 가지 이론적 시사점을 도출할 수 있었다. 첫째로, 중국 고대 및 봉건시대의 경영사상은 우리가 추론할 수 있는 이론적 체계를 가지고 있었다는 점, 둘째로, 중국 고대 및 봉건시대의 경영사상은 상당히 광범위한 경영 관리 통제 이슈를 다루고 있으며 다양하다는 점, 셋째로, 중국 고대 및 봉건시대의 경영사상에서 특히 강조하고 있는 것은 지도자의 리더십이라는 점, 넷째로, 중국 고대 및 봉건시대에서 경영사상은 초기의 자율적인 조화를 추구하며 경과 영의 조화를 추구하던 경영사상으로부터 점차 관리 통제 지향적 경영사상으로 변화 발전되어 왔다는 점이다.

.....

1. 서론

경영학의 학문적 연구는 역사적 관점을 결여하고 있다. 경영학이라는 학문적 영역에서 활동하는 사람들의 마음 속에 의미 있는 경영의 역사는 없다 (Brady, 1997). 다시 말하면 전형적인 경영학자나 경영자는 경영의 역사에 대하여 많이 알고 있지 못하다. 서구의 경영학 연구는 물론 한국의 경영학

연구도 역사적 관점이 결여되었다는 점에서 그러한 비판을 모면하기 어렵다.¹⁾ 그동안 미국 경영학계와 한국 경영학계에서 경영사 연구는 지속적으로 진행되었다(김영래, 2001; 김용기, 1986; 황명수, 1998; Calvert, 1993; Cleary, 1993, 1994; Von Senger, 1991). 그러나 경영사는 경영학 연구관심의 주요대상은 아니었다. 그렇기 때문에 동양의 역사발전이 커다란 영향을 미친 중국의 경영사상에 대한 연구도 그다지 많은 연구자들의 관심

논문 접수일 : 2002.1 게재확정일 : 2002.9

* 본 논문은 연세대학교 경영연구소의 연구비 지원에 의하여 연구되었다. 이 논문의 초고 일부는 1997년 5월 한국경영학회 춘계학술대회에서 발표하였다. 논문을 수정 보완하는데 도움을 준 성균관대학의 한기형 교수와 경영학연구의 심사위원께 감사한다.

1) 경영학의 학문적 연구는 자기민족 중심주의적 성향을 갖는다든지 또는 남성 우월적 성향을 갖는다든지 하는 여러 가지 점에서 근본적 비판을 받을 수 있다(Hirsch & Boal, 1997). 그러나 그러한 비판 위에 경영학의 학문적 연구가 역사적 관점을 결여하고 있다는 또 하나의 근본적 비판을 더해야만 할 것이다. 경영학 연구에 있어서 마키아벨리의 군주론 같은 작품이외에는 20세기 이전의 연구업적이 언급되는 경우를 발견하기는 아주 어렵기 때문이다.

대상이 되지 못하였다. 다만 최근 중국학자들과 서구의 일부 경영학자들이 중국의 경영사상에 대한 연구를 시도하고 있을 따름이다(楊承輝, 1996; 單宝, 1997; 胡星斗, 1998; 胡祖光·朱明偽, 1998; 李欣欣, 2000; 葉童, 2000; Cleary, 1992; Rarick, 1996; Rindova & Starbuck, 1997).

본 연구는 실제로 중국의 고대 및 봉건시대의 경영관리자들이 무엇을 어떻게 했는가에 초점을 맞추고 역사적 문헌을 통하여 나타난 경영사상을 연구하고자 한다. 본 연구의 연구대상은 중국 고대 및 봉건시대의 여러 사상가, 철학자, 병법가, 개혁가 및 군주들의 역사적 문헌이다.²⁾ 본 연구는 역사적 문헌에 나타난 경영은 언제부터 어떠한 의미로 쓰였는지 그리고 리더십, 전략, 조직관리 측면에서 중국 고대 및 봉건시대의 경영사상은 어떻게 발전하여 왔는지, 이러한 경영사상의 형성 변화 발전이 실제로 중국 왕조의 역사발전에서 어떻게 나타났는가를 탐색적으로 살펴본다. 나아가서 그것이 현대의 경영사상에 어떤 시사점을 제시하는지를 알아본다. 따라서 본 연구는 중국 고대 및 봉건시대 경영사상이 표출되고 있는 역사적 문헌을 발견하고 해석하려는 노력의 일환이다. 현대의 경영자에게 무엇을 어떻게 하는 것이 좋을 것이라는 고대 중국의 충고에서 교훈을 얻기 위한 연구는 아니다. 역사적

충위와 지역적 편차를 무시한 고대 혹은 중세의 현대사회의 단순비교는 경전에서 삶의 지혜를 얻는다는 식의 현재의 실상을 고도의 추상적 체계 속에 용해시켜버리게 되는 결과를 만들어내기 때문이다. 본 연구는 경영에 관한 어떤 연구 가설을 검증하기 위한 시도도 아니다. 게다가 어떤 경영에 관한 이론을 정립하기 위한 연구는 더욱 아니다. 다만 고대 및 봉건시대의 중국에 실존하였던 경영사상에 관한 어떤 역사적 자료가 있는 지를 찾는 시도일 따름이다.

경영의 역사는 시간상의 경과를 설명해야 한다.³⁾ 그렇기 때문에 본 연구에서는 중국의 역사적 시대구분을 고대와 봉건시대로 크게 나눈다. 중국 역사에서 가장 커다란 전환점이라고 볼 수 있는 역사적 사건이 두 가지 있다. 그 첫 번째 사건은 기원전 221년 진시황의 중국통일이라는 사건이며 두 번째 사건은 1840년에 시작된 아편전쟁과 그 결과로 나타난 중국의 서구에 의한 문호의 강제개방이다. 본 연구에서 중국 고대는 진시황 이전의 시대로 봉건 시대는 진시황의 중국통일부터 아편전쟁까지로 보았다.

중국 고대 및 봉건왕조의 건립과 발전에서 나타나는 리더십, 전략, 조직 원리는 현대 기업경영이론과 많은 측면에서 비슷한 내용을 담고 있다. 실제로 동방문화의 중요한 근원지의 하나인 중국의

2) 중국 역사적 문헌 중 이 연구에서 다루어진 문헌을 역사적 순서에 따라 살펴보면 다음과 같다. 서주시기 역사적 문헌으로 姜太公의 「六韜」, 「三略」과 「陰符經」을 다루었고, 춘추시기 역사적 문헌으로는 孔子의 「詩經」, 老子의 「老子 道德經」, 管子的 「管子」, 商鞅의 「商君書」, 韓非子の 「韓非子」, 孫子の 「孫子兵法」을 다루었다. 전국시기의 역사적 문헌으로는 莊子の 「莊子」, 墨子の 「墨子」, 孟子の 「孟子」, 荀子の 「荀子」, 吳子の 「吳子兵法」, 尉繚子の 「尉繚子」, 그리고 孫臏의 「孫臏兵法」을 다루었다. 한 왕조의 역사적 문헌인 司馬遷의 「史記」, 삼국시기 劉邵의 「人物志」, 諸葛亮의 「諸葛亮集」, 그리고 북조시기 賈思勰의 「齊民要術」을 다루었다. 당 왕조의 역사적 문헌으로 杜甫, 「丹青引」과 柳宗元의 「田家」, 그리고 「貞觀政要」와 「通鑑紀事本末」을 다루었다. 끝으로 북송시기 司馬光의 「資治通鑑」, 청 왕조 法式善의 「陶廬雜錄」과 龔自珍의 「龔自珍全集」을 이 연구에서 다루었다.

3) 경영사는 경영의 역사이기 때문에 먼저 역사에 대한 철학적 고찰을 한다. 역사라고 하는 말에는 일반적으로 두 가지 뜻이 있다. 첫째는 시간상의 경과를 말하는 경우이고, 둘째는 그것을 사람이 이해하고 기술한 것을 말하는 경우이다. 따라서 역사가 되기 위해서는 기록되어야 한다. 또한 기록은 기술자의 이해와 해석 없이는 이루어지지 않는다(김용기, 1986).

경영사상은 몇 천년의 시간을 거쳐 형성되고 확립되어 오늘에 이르고 있으며, 세계의 경영사상 발전에 커다란 영향을 주었다. 공자의 사상이라거나 손자의 병법 등 중국 고대 및 봉건시대의 경영사상은 현대의 경영사상에 중요한 영향을 미치고 있으며 이러한 점에서 역사적 문헌연구를 통하여 고대와 봉건시대 중국의 경영사상을 발견하고 재해석하는 시도는 의미 있는 작업이 될 것이다.

II. 중국 역사적 문헌에서 경영(經營)의 의미⁴⁾

중국 고대 및 봉건시대의 여러 사상가, 철학자, 병법가, 개혁가 및 군주들의 역사적 문헌을 통해 중국 고대 및 봉건시대의 경영사상을 살펴보기 이전에 중국 역사적 문헌에서 경영(經營)이라는 개념과 용어를 어떻게 사용하고 있는지를 살펴 볼 필요가 있을 것이다.

경영의 첫 번째 뜻은 건축물을 설계하여 건조하는 일을 의미한다. 『書經』 「召誥」에 “도읍의 자리를 점을 쳤는데 점괘가 길하였기 때문에 도읍을 설계하여 건축하였다(卜宅, 厥其得卜, 則經營)”에서 경영이 보인다. 『詩經』 「大雅」 「靈臺」에 “영대의 건축을 계획하여 짓고 또 지었다(經始靈臺, 經之營之.)”라는 구절에서 경영이라는

말이 나온다. 한나라의 양웅(楊雄)의 『法言』에 보면 “집을 건축한 다음에야 나무기둥이 쓸모가 있다는 사실을 알 수 있다(經營然後, 知幹楨之能有所立也)”라 한데서 분명하게 경영은 가옥의 건축을 의미한다.

경영의 두 번째 용례로는 국가의 경영이라는 의미로 쓰여진 것을 찾을 수 있다. 경영은 단순히 건축물의 설계와 건축이라는 의미를 넘어서 국가의 경영이라는 의미를 갖기도 한다. 『詩經』 「大雅」 「江漢」에 “장강과 한수가 넘실대니 武夫가 용맹하게 나가 사방을 경영하여 성공을 대왕께 아뢰되다(江漢湯湯, 武夫洸洸, 經營四方, 告成于王)”이라는 구절이 보인다. 『史記』 「項羽本紀」의 贊에서도 “항우가 자기의 전쟁수행능력을 자부하여 자기의 사적인 지혜를 마음껏 발휘하되 옛 법을 모범으로 삼지 않았다. 패왕의 위업을 이룬다고 하면서 힘으로써 정벌하여 천하를 경영하고자 하였으나 5년 만에 결국은 제 나라를 잃고 말았다(...謂霸王之業, 欲以力征經營天下, ...)”라는 데서 경영의 용례가 보인다.

세 번째 경영의 용례는 이리저리 오가면서 주선하고 왕래하는 것을 경영이라는 말로 표현하기도 한다. 사마장경(司馬長卿)의 「上林賦」에서 패수(강물 이름)와 산수(澆水)는 上林苑 안에서 발원하여 물줄기가 끝나고, 경수(溼水)와 위수(渭水)는 상림원 밖에서 흘러들어 왔다가 흘러나가며, 다른 두 갈래 강은 상림원 안에서 이리 저리 흐른다. 여기서 경영은 周旋한다는 뜻으로 “經營乎其內”로 표현

4) 경영(management)이란 단어의 개념을 역사적(시간적 공간적인 규정성)으로 이해할 것인가 아니면 초역사적으로 설정할 것인가? 본 연구는 경영이란 자본주의 이후의 사회/경제/국가 조직의 효율화를 위한 방법론적 장치이며 서구에서 발생한 자본주의 구조에 입각한 경영방법론이라는 입장을 절대화하지 않는다. 모든 지역과 영역에서 사회조직과 국가조직의 운영을 연구의 대상으로 설정할 수 있다는 입장을 선택한다. 예컨대 경영학의 핵심이 효율성이라고 한다면 효율성의 확보를 서구적 경험에서 빌려 올 수도 있고 동양적 지혜에 의탁할 수도 있다는 말이다. 만약에 후자를 하나의 방법론적 대안으로 선택한다면 미국적 시스템을 유일한 가능성으로 상정하도록 요구하고 있는 자본주의 세계체제의 논리, 이른바 세계화의 요구와는 다른 가능성을 시험할 수도 있을 것이다.

하였다.

네 번째로 경영은 예술적 구상을 가리키기도 한다. 두보(杜甫)의 「丹青引」에서 “황제가 장군에게 초췌를 내려 화폭을 펼쳐 그림을 그려 보라 하니 그 마음이 참담하게 경영하는 중에 있다고 하였다(詔謂將軍拂絹素, 意匠慘憺經營中).

다섯 번째로 경영을 관리한다는 뜻으로 사용한 용례가 나온다. 이는 현재의 경영자와 경영학에서 사용하는 경영의 의미에 가장 가까운 용례인 것 같다. 당왕조의 류종원(柳宗元)의 「田家」에 “노력하여 삼가 전답의 경영을 잘하라. 네 몸이 참으로 아깝다(努力慎經營, 肌膚真可惜)”의 구절이 있다.

위에서 살펴본 바와 같이 경영의 개념이 중국 역사적 문헌에서 여러 가지 뜻으로 쓰여 온 것을 알 수 있다. 건축물을 설계하여 건조하는 일을 뜻하며, 국가를 경영한다는 의미로 쓰이기도 하였고, 이리저리 오가면서 주선하고 왕래하는 것을 의미하기도 하며, 예술적 구상을 가리키기도 한다. 그러나 본 연구에서 중국 고대 및 봉건시대의 경영의 의미는 관리하고 처리한다는 의미이다. 즉, 인력과 자원을 계획, 조직, 통제하여 일정한 목표를 달성하기 위해 필요한 리더십, 전략, 조직의 원리에 관한 것이다.

III. 고대 중국 경영사상의 형성

고대 중국의 경영사상은 왕조를 설립하고 유지하는데 필수적이었던 행정관리, 경제관리, 군사관리에서 비롯되었다. 중국 고대 및 봉건시대의 행정관리, 경제관리, 군사관리 사상은 왕조의 건립과 발전을 통해 표출되고 있다. 이와 같이 왕조국가의 경영은 중국 고대 및 봉건시대 경영사상의 시점이자 목적이었다. 고대 및 봉건시대 중국에서 왕의 역할은 절대적이었기 때문에 그들의 리더십은 전체 왕조의 존립과 직결되었다. 따라서 고대 및 봉건시대 중국에서 지도자의 리더십은 경영사상이 형성되는 기초였다.

1. 중국 상고시대 리더십

중국 상고시대는 적어도 기원전 2500년경의 황제(黃帝)에서 기원전 1752년의 하(夏)왕조의 걸(桀)에 이르기까지 거의 1천년의 시대를 포함하고 있다.⁵⁾ 황제 이후의 요(堯), 순(舜), 우(禹)는 중국 상고시대의 현군들이고 동시에 중국의 전통적 정치 사상의 이상적 군주이며, 또한 역대 제왕의 리더십의 모범이었다.⁶⁾ 요·순·우 시기 지도자 선출은 능력과 도덕에 근거하였으며 민주적인 절차를 통하였다. 선출된 지도자들은 하늘과 땅, 사람을 조화시키려 한 민주적 리더십을 발휘하였다. 예를

- 5) 제일 먼저 황제를 중국 역사의 기점으로 설정한 학자는 한무제(漢武帝 156-87 BCE)때의 사마천(司馬遷)이었다. 그는 『史記』 가운데 「오제본기(五帝本紀)」에서 황제를 중국 고대의 처음 군주로 내세우고 있다.
- 6) 그들의 시대는 기원전 2375년에서 기원전 2184년 까지며 하왕조보다 170여 년이나 앞서 있다. 요는 인자하고 관대한 군주로서 모든 일에 관용적인 태도를 취하였다. 그의 일생 가운데 후세에 제일 칭송 받는 업적은 천하를 공적인 것으로 생각하여 제위를 순에게 양위한 사실이다. 순은 효도로 이름이 났으며 일찍이 여러 가지 재능을 보였다. 요는 순의 비범한 능력을 알아 그에게 국정을 위임하고 마침내 천자로 계승시켰다. 순은 즉위하자 우에게 치수의 임무를 맡기었다. 우는 하류를 개통하는 방법을 채용하여 홍수와 싸운 지 13년 만에 마침내 성공을 거두었다. 우는 이로 인하여 순의 인정을 받았으며 순이 죽은 후 마침내 천자로 계위하였다.

들면 우는 물의 흐름을 막지 않고 인도하여 이끌어 서 다스리는 치수방법을 채택함으로써 자연법칙과 조화를 추구한 리더십을 보여주었다. 조화를 추구한 것은 중국 상고시대 리더십의 핵심이었다. 이러한 리더십은 향후 중국 고대 및 봉건시대 경영사상의 기본적인 구성부분이 되었다. 요·순·우 시기가 지난 후 우는 익(益)을 계승자로 선정하였는데 우가 죽은 후 백성들이 익을 옹립하지 않고 우의 아들 계(啓)를 추대하였으므로 계가 천자에 올랐다. 따라서 선양(禪讓)의 관습은 결국 없어졌으며 세습적인 통치가 시작되었다.

2. 하(夏)왕조와 상(商)왕조의 통치사상⁷⁾

계(啓)로부터 중국의 전통적인 왕조가 시작되었다고 볼 수 있는데 이것이 곧 역사상의 하왕조이다. 하의 말기에 걸(桀)왕은 아주 포악 무도하였으며, 결국은 하의 동남쪽에 있던 성탕(成湯)이 거느린 은(殷)이라는 강대한 부족에 의해 멸망되었고 따라서 상왕조가 건립되었다.⁸⁾ 상왕조의 통치사상은 거의 종교적 사상으로 뒤덮여 있었다. 죽은 사람의 영혼은 상왕조 사람들에게 숭배의 대상이 되었으며 신앙의 중심이 되었다. 상왕조의 통치자들은 이러한 종교적 색채가 짙은 귀신의 화신으로 백

성들 위에 군림하여 통치하였다. 상왕조의 조상숭배의 종법관념은 하왕조로부터 시작된 계급적 통치사상과 결합하여 중국 고대 및 봉건시대 전반에 걸친 경영사상의 중요한 구성부분으로 형성 발전하였다. 상나라 말년에 이르러 주(紂)왕은 포악한 정치를 함으로써 제후들의 반대를 받았으며 그에 반기를 든 주나라에 의해 멸망되었다. 하왕조 말기와 상왕조 말기의 포악한 통치로 하여 지도자의 리더십과 통치의 모순이 대두되었으며 이러한 문제를 해결할 체계적인 경영사상이 필요하게 된 것이다.

3. 고대 중국 경영사상의 형성

주나라를 도와 상왕조를 멸망시키는데 큰 공헌을 한 위대한 군사가이며 전략가인 강태공(姜太公: 기원전 1212년~?)은 중국 역사상 처음으로 경영사상을 체계적으로 서술하였다. 그가 남긴 『태공병법(太公兵法)』은 중국에서 가장 오래된 병학 저서로서 그의 용병사상 및 저술은 그 후의 여러 제왕들, 사상가들과 병법가들에게 심원한 영향을 주었다.

학자들의 고증에 따르면 강태공의 병학 저서로는 적어도 『육도(六韜)』,⁹⁾ 『삼략(三略)』,¹⁰⁾ 『음부경(陰符經)』의 세 가지가 있었다(김기동, 1993, p. 16). 강태공은 혁명을 전쟁의 한 형태로 보았고

7) 하왕조의 연대는 기원전 2183년에서 기원전 1752년까지 모두 432년 동안이다. 중국의 역대 왕조는 다음과 같다. 夏왕조(21세기~16세기 BCE), 商왕조(16세기~1066 BCE), 西周(1066~771 BCE), 東周(770~256 BCE), 秦(221~206 BCE), 西漢(201 BCE~23 AD), 東漢(25~220), 三國시대(220~280), 西晉(265~316), 東晉(317~439), 16국(304~439), 南北朝(420~581), 隨(581~618), 唐(618~907), 5대10국(907~979), 宋(960~1279), 元(1279~1368), 明(1368~1644), 淸(1644~1911).

8) 상왕조는 성탕의 창업 이후 680여년동안(1751~1066 BCE) 유지되었다. 역사상의 상왕조는 은나라로 불리기도 한다. 근래에 출토된 갑골문의 기재에 의하면 상왕조는 이미 농경사회로 진입하였으며 농업이 발전함에 따라 그들의 가족제도를 확립하였다.

9) 도(韜)란 군사적으로 비밀 책략이라는 뜻을 내포하고 있다. 태공은 「문도(文韜)」, 「무도(武韜)」, 「용도(龍韜)」, 「호도(虎韜)」, 「표도(豹韜)」, 「견도(犬韜)」의 육도로 나누어 군사상의 여러 가지 책략행동을 논술하였다. 「문도」는 정치 작전의 대원칙을 논술하였고 「무도」는 정치 제도상의 방침과 책략에 대하여 논술하였으며 「용도」는 군사 전략학이었다. 「호도」는 군사 전술학이었고, 「표도」는 특수 지형에서의 전투에 대하여 논술하였으며 「견도」는 특수 작전에 대하여 논술하였다.

10) 「삼략」의 내용에 대해서 보면 「상략(上略)」은 정치 전략에 관한 것이며, 「중략(中略)」은 지휘 지도술에 대하여 논한 것이고, 「하략(下略)」은 어떻게 나라를 부강하게 유지할 것인가 하는 문제를 밝히고 있다.

국내 정치의 부패성으로 말미암아 일어나는 현상으로서 소수의 혁명 열사들이 시국에 불만을 품고 목표 있는 행동을 취한 것이라고 하였다(徐培根, 1984). 강태공이 언급한 전쟁에서의 지도자 리더십과 전략 및 조직에 대한 관점은 중국 고대 경영 사상이 체계적으로 형성되는 기초가 되었다.

1) 지도자의 리더십

강태공은 혁명을 위한 용병과 일반적인 전쟁은 그 동기에서 크게 구별된다고 하였다. 혁명이란 승고한 이상이 없이는 일으킬 수 없으며 가령 일으켰다 하더라도 백성들의 지지를 받지 못하면 성공할 수 없다(「武韜」, 「發啓」). 그럼 어떻게 해야 힘을 통합시킬 수 있는가? 그렇게 하려면 대중들로 하여금 시국에 대한 절박감을 느끼게 하고 고락을 같이 하는 운명 공동체의 중요성을 인식하도록 해야 하며, 더욱이 혁명의 지도자가 지니고 있는 이상과 그 자신의 도덕성이 모든 영웅 호걸들의 염원과 일치되도록 해야 한다(「武韜」, 「順啓」)고 강조하였다.

강태공은 지도자는 그에게로 모여든 모든 영웅들이 혼신을 다해 싸우고 모든 병사들이 명령을 어김없이 집행하도록 하기 위해 장령 자신이 높은 관리 수준과 뛰어난 통솔력을 소유해야 한다(「三略」, 「上略」)고 하였다. 강태공은 다음과 같은 몇 가지 방법으로 리더십을 강화해야 한다고 주장하였다. 첫째, 상벌로 권위를 세워야 한다. 상벌의 효과를 거두려면 지도자는 말한 대로 해야할 뿐만 아니라 공

정해야 하며 공개적이어야 한다(「龍韜」, 「將威」). 둘째, 병사들의 마음을 거느려야 한다(「三略」, 「上略」). 군주에게 위엄과 최상의 도덕이 없이는 장령과 부하를 통제할 수 없다. 권위가 미치지 못하면 부하들을 복종시킬 수 없고, 지나치면 위세를 부리고 포악해져 병사와 백성들을 함부로 대하여 나아가 전장에서 적을 격파할 수도 없게 됨으로써 결국은 그의 지위와 명예가 바닥에 떨어지게 될 것이다(「三略」, 「中略」). 셋째, 민심과 동기부여에 주의를 돌려야 한다(「龍韜」, 「兵徵」).

재능에 따라 임용하는 것이 강태공이 장령을 선발하는 방법이었다(「文韜」, 「舉賢」). 재능 있는 자를 선발하기 위해 강태공이 강조한 다섯 가지 재덕이란 용감함과 총명함, 인자함, 성실성 그리고 충성심이다(「龍韜」, 「論將」). 강태공은 문제파악, 웅변능력, 충성심, 품성, 청렴, 정조관념, 용감성, 의지력 등 여덟 가지 검증방법도 제시하였다(「龍韜」, 「論將」).

2) 전략

강태공은 모략에 대한 전문적인 참모를 두어야 한다고 하면서 좌장수가 모략행위를 설계하도록 하며 장령의 막료에 모사(謀士)와 권사(權士)를 두어 모략과 책략을 연구하도록 해야 한다고 주장하였다(「龍韜」, 「王翼」).¹¹⁾ 그 다음으로 모략전에서 적을 아는 것은 그것의 전제가 된다. 모략전에 있어서 모략의 도구는 매우 많고 또한 대상의 애호와 적의 상황에 따라 그것을 계획해야 하지만 강태공

11) 모사는 5명으로서 주로 위험한 국면을 안정시킬 대책을 강구하고, 아직 나타나지 않은 상황의 변화를 고려하며, 장교와 병사의 품격과 재능을 파악하고, 상벌 지침을 선포하며 관위를 수여하고, 판단하기 어려운 문제를 해결하며 일의 가능성을 결정한다. 권사는 3명으로서 주로 간교한 피와 기묘한 계책을 시행하고, 뛰어난 재주와 특이한 기능을 발휘하며, 적들이 간파하지 못하도록 하며, 끝없는 변화를 일으킨다(龍韜, 王翼).

은 이익으로 적을 유인하는 방법을 특히 선호하였다. 모략전의 방법들을 요약한다면 진실을 거짓으로 삼고 거짓으로 적을 미혹시킨다는 것이다(『武韜』, 「兵道」). 모략전은 한 방향에 구애받지 말고 주동적으로 변화시켜야 한다. 그것은 마치 새는 흩어지나 구름은 모여들 듯이 그 변화가 무궁무진하다(『彪韜』, 「鳥雲澤兵」). 강태공의 용병 원칙은 완전한 승리를 가장 우선으로 하였다. 강태공의 용병 요령은 일(一), 단(斷), 질(疾), 열(烈), 활(活)의 다섯 글자로 개괄할 수 있다.¹²⁾

3) 조직

어떻게 한편으로는 나라를 부유하게 하면서 다른 한편으로는 군대를 강대하게 할 수 있겠는가? 그렇게 하자면 백성들로 하여금 평소의 생활에서 준비를 갖추도록 해야 한다. 다시 말하면 생활을 전투화하고 일상 생활 도구를 전투 기재로 이용하며, 생계를 위한 기능을 전투 기능으로 전환시키고 사회의 생활 조직을 전투 조직으로 삼으며, 평소의 생활 방법을 전투 방법으로 만들어야 한다(『龍韜』, 「農器」). 모든 백성들이 이런 인식과 수양만 있으면 전쟁이 일어났을 때 총체적인 역량을 발휘할 수 있다.

강태공은 근본적인 시정(施政)과 교화(教化)의 방법, 즉 베풀고 다스리며 교육하고 변화시키는 것으로 국가의 안정과 국민의 평안을 도모할 것을 주장했다. 한 나라 안에 형벌이 많고 세금이 많으면 나라가 망할 염려가 있으며, 상하가 사기와 기만에 얽매이면 도적이 판치게 되고, 관리들이 서로 패거

리를 짓고 특권자들이 세도를 부리면 나라에 난리가 일어나게 된다. 화려한 글재주로 사실을 왜곡하고 군주를 해치는 자가 바로 간신이며, 관료와 백성, 강한 자와 약한 자가 서로 멀시하며 무법 천지인양 못된 짓을 저지르고 예의 범절 없이 난잡해지면 나라가 망하게 된다(『三略』, 「上略」).

『史記』의 「제태공세가(齊太公世家)」에서 강태공에게는 병법과 기이한 방법이 많았다고 전하듯이 내용이 매우 풍부하고 심오한 「태공병법」은 제왕들이 나라를 세우는데 필요한 경영사상에 대한 학문으로서 그 사상은 이후 시대의 정치와 군사적 행동 및 국가관리에 커다란 영향을 미쳤다. 강태공의 경영사상은 상고시대로부터 내려오던 현군들의 리더십과 하왕조와 상왕조 멸망을 경험으로 주왕조를 건립하는 과정에 형성된 것이다. 강태공은 중국 병법사상의 창시자이며, 그의 사상은 고대 중국 경영사상 형성의 기초가 되었다.

IV. 고대 중국 경영사상의 확립

1. 제자백가 사상

주왕조는 기원전 771년에 견융(犬戎)의 침범을 받아 서울을 호경(鎬京)에서 동쪽으로 락읍(洛邑)에 옮겼다. 이리하여 주왕조는 역사적으로 서주(1111-770 BCE)와 동주(770-256 BCE)로 나뉜다. 서울을 동쪽으로 옮긴 후 주왕실의 제후들은 서로 싸우게 되었는데 이 시기를 역사적으로 춘추

12) 일(一)은 통일, 전일, 일치라는 뜻으로서 병력에 대해 말하면 병력을 집중한다는 것이고, 단(斷)은 가장 유리한 시기를 포착하여 결심을 내리고 과감한 행동을 취한다는 뜻이다. 질(疾)은 속도가 민첩한 것을 가리킨다. 열(烈)은 적들이 저항할 수 없는 맹렬한 병세를 가리킨다. 활(活)은 영활성, 탄력성으로서 기동적으로 용병할 수 있도록 하는 것을 가리킨다.

전국(春秋戰國) 시대라 한다.¹³⁾ 춘추시대에는 여러 제후들이 패권을 쟁탈하기 위하여 서로 싸움을 하여 춘추오패(春秋五霸)가 나타났으며 전국시대에는 전국칠웅(戰國七雄)이 더욱 치열한 패권다툼을 전개하였다.¹⁴⁾ 동주가 멸망된 후 이와 같은 상태가 계속된 34년을 더 거쳐 기원전 221년에 중국은 진(秦) 나라에 의하여 통일되었다. 진시황의 중국 통일은 고대 중국 경영사상 형성의 결과로 볼 수 있다. 이는 중국 고대의 경영사상이 확립되었다는 표징이다.

춘추전국 시대는 중국에서 봉건 제후들이 지역을 점거하고 패권을 다투면서 전쟁을 빈번히 일으켜 사회를 치열한 전란 속에 몰아넣었던 시대였다. 이 어지러운 국면을 타개하기 위하여 당시 수많은 사상가들은 서로 다른 시각에서 여러 가지 주장들을 내놓았다. 따라서 춘추전국시기는 중국 역사상 사상과 학술이 꽃을 피워 전대미문의 활약을 한 시기였다. 중국 전통사회의 몇 가지 주요한 사상체계는 거의 모두 이 시기에 그 원형이 형성되었거나 기본체계가 갖추어졌다. 춘추전국시대는 분열로부터 통일로 발전해 가는 과정으로서 여러 사상은 모두 전파단계에 있었으며 비교적 평등한 경쟁자격을 가지고 있었다. 백가쟁명(百家爭鳴)이라고 하는 이러한 논쟁에서 인정(仁政)을 주장한 유가(儒家), 무위이치(無爲而治)를 강조한 도가(道家), 비공(非攻)과 겸애(兼愛)를 강조한 묵가(墨家), 법에 의한 국가 통치를 주장한 법가(法家)가 대표적인 사상이었으며, 상업의 중요성을 강조한 상가(商家)의 사상도

있었다. 또한 손자(孫子), 오자(吳子), 위료자(尉繚子), 손빈(孫臏)을 비롯한 시대를 뛰어넘은 탁월한 병법가들의 사상도 있었다.

유가의 대표인물은 공자(孔子 551-479 BCE), 맹자(孟子 372-289 BCE)와 순자(荀子 전국시기)이다. 공자¹⁵⁾사상의 핵심은 인(仁)의 학설이다. 인은 사람을 사랑하는 것으로 “인자애인(仁者愛人)” 즉 사람들은 서로 사랑해야 한다고 하였다. 그는 “이정이덕(以政以德)”을 주장하였는데 그것은 곧 봉건사회도덕의 기본원칙을 견지할 것을 강조한 것이었다. 맹자의 주장은 그의 학생들이 『孟子』 7편으로 엮어 후세에 전했다. 맹자의 철학사상은 성선론(性善論) 체계였다. 즉 “인지초, 성본선(人之初, 性本善)”을 강조하고 “민위귀, 군위경(民爲貴, 君爲輕: 백성은 귀하고 임금은 경하다)”을 주장하였으며 인정(仁政: 통치자들로 하여금 어진 정치를 할 것)을 제기하였다. 순자는 전국시대의 사람으로서 상왕조부터 내려온 천명설(天命說)을 반대하여 인간을 모든 것을 초월하는 위치에 놓았으며 “청, 취지우람청우람; 빙, 수위지이한우수(靑, 取之于藍而靑于藍; 氷, 水爲之而寒于水)”를 제기하여 인간에 대한 교육의 의미를 높이 평가하였다. 그는 맹자와는 반대로 성악론(性惡論)을 주장하면서 강력한 힘의 통제를 역설하였는데 이는 그의 제자인 한비자의 법가사상에 깊은 영향을 주었다.

도가의 대표인물은 노자(老子 춘추시기)와 장자(莊子 369-286 BCE)이다. 노자¹⁶⁾는 無爲而治를

13) 춘추시대는 대개 동주 전반기(770-481 BCE)를 말하며, 전국시대에는 동주 후반기(480-256 BCE)와 그 후의 진나라가 6국을 멸망시키는데 걸린 34년을 포함한 시대를 말한다.

14) 춘추5패는 齊桓公(685-643 BCE), 宋襄公(650-637 BCE), 晉文公(636-628 BCE), 秦穆公(660-621 BCE), 楚莊王(613-591 BCE)을 말하고, 전국칠웅은 전국시기의 중요한 제후국가였던 秦, 韓, 魏, 楚, 趙, 燕, 齊를 말한다.

15) 공자는 이름이 구(丘)이고 자가 중니(仲尼)이다. 그는 생전에 『춘추(春秋)』와 『사경(史經)』이라는 책을 남겼다.

16) 노자는 성이 이(李)이고 이름이 이(耳)이며 자는 백양(伯陽)이다. 그는 『노자(老子)』라는 책을 남겼는데 도와 덕에 관한 책이라 하여 후세 사람들은 『노자도덕경(老子道德經)』이라고도 하였다.

강조하면서 나라를 다스리려면 백성의 행동을 간섭하지 말고 이기적 교육도 하지 말며 모든 것을 자연발전법칙으로 다스려야 한다고 주장하였다. 장자는 빈부귀천은 모두 정해져 있는 것이라 하면서 그것 때문에 고민할 필요가 없다고 하였으며 통치에 대해 무관심을 나타내었다. 도가의 사상은 당시 과거의 민주적 통치를 동경하는 백성들의 소원을 반영하였다.

묵가의 창시자는 묵자(墨翟 468-376 BCE)인데 보통 묵자(墨子)라고 한다. 그의 사상은 『묵자(墨子)』라는 책에 보존되어 있다. 묵자는 겸애(兼愛)와 비공(非攻)을 주장하였는데¹⁷⁾ 그의 사상의 핵심은 공리주의였다. 공리주의는 천하대리(天下大利)를 기준으로 겸상애(兼相愛), 교상리(交相利)를 주장하여 귀천의 구별이 없어야 한다고 함으로써 유교의 사상과 대립되었다. 또한 그는 최고지도자가 제정한 정책이 모두 정확한 것은 아니라는 것을 인정하고 윗사람과 아랫사람의 의견교류를 강조하였다(『墨子』, 「尙同中」).

법가의 대표인물인 춘추시기의 관중(管仲), 전국시기의 상앙(商鞅), 한비자(韓非子) 등은 나라를 법에 의해 다스릴 것을 강조하였다. 법가 사상은 관중에 의해 창안되었는데 그의 사상은 『관자(管子)』라는 책에 수록되었다. 관중은 법이란 백성의 힘을 이끌어 내어 사용하는 것이며 백성의 힘을 이끌어 내어 사용하는 자는 봉록과 상을 많이 받아야 한다고 하였다(『管子』, 「權修」). 관중은 예(禮), 의(義), 려(廉), 치(恥)로 나라를 지키고 백성을 교화해야 한다고 역설하였다(『管子』, 「牧民」). 상앙도 법가의 핵심 인물로서 관중의 사상을 계승하

여 강병정책을 주장하였다. 그는 군사력이 강대해지려면 나라가 부유해야 하고, 나라가 부유해지려면 군사력이 강대해야 한다고 하면서 강대한 자는 부유하고 부유한 자는 강대하다고 말하였다(『商君書』, 「立本」). 한비자는 나라를 강하고 안정되게 할 수 있는 근본은 법이라고 간주하였다. 법으로써 나라를 강성하게 하려면 상벌을 주요 수단으로 삼아야 한다고 주장하였다. 한비자는 또한 법을 모든 사람들이 준수하는 표준으로 삼아야 한다고 하였다(『韓非子』, 「有度」). 이러한 법치이론의 핵심은 절대적 군주권력의 봉건 전제주의이었다. 법가사상은 그 당시 혁신적 사상으로 인정되었지만 진시황에게 채택된 후 유교와 결합하여 중국 봉건시대의 지배적인 경영사상이 되었다. 법가사상이 지배사상으로 된 후 중국 봉건사회의 관리구조는 권위주의적인 수직적 구조를 가지고 있다. 임금은 나라의 최고 권력자로서 절대적 권력을 가지고 있었고 신하들은 임금이 제정한 법을 집행하는 기구에 불과하였다.

제자백가의 사상체계의 공동점이라면 혼란한 현실문제를 해결할 방안을 찾기 위해 노력하였다는 것이다. 이러한 사상에서 후세에 심원한 영향을 미친 것은 유가사상이다. 유가는 춘추전국시대의 수많은 사상과 학술에서 분명한 자의식과 구별의식을 지녔으며, 적극적으로 현실문제를 해결하려고 노력하였다. 반면에 도가는 유가에서 주장하는 인위적 제약으로서의 예를 부정하였으며, 현실을 도피한 이상주의로 자연적인 질서를 추구하였다. 묵가도 유가의 차별애로서의 인를 부정함으로써 무차별적인 평등주의를 주장하였다. 법가는 유가에서 유래

17) 겸애는 사람마다 대공무사해야 하고 다른 사람을 관심해야 한다는 것이며, 비공은 전쟁이 많은 손실을 가져오는 재난이라는 것을 강조하면서 생산을 증가하고 귀족들로 하여금 사치한 생활을 절제할 것을 호소하였다.

〈표 1〉 춘추전국시기의 사상

| 문헌 | 주요사상 | 대표인물 | 사상 | 주요특징 |
|---|--|--|----|----------|
| 『노자(老子)』 『장자(莊子)』 | 無爲而治를 주장하며 자연법칙적 통치를 역설. 빈부귀천은 미리 정해졌다고 주장하면서 통치에 대해 무관심. | 老子(춘추시기) 莊子(369-286 BCE) | 道家 | 자연적 이상주의 |
| 『춘추(春秋)』의 『시경(詩經)』 『맹자(孟子)』 『순자(荀子)』 | 공자는 以政以德을 주장하면서 봉건사회도덕의 기본원칙을 견지할 것을 강조. 맹자의 사상은 성선론 체계, 백성은 귀하고 임금은 경하다고 주장. 순자의 사상은 성악론 체계, 강력한 힘의 통제를 주장. | 孔子(551-479 BCE) 孟子(372-289 BCE) 荀子(전국시기) | 儒家 | 현실적 실천주의 |
| 『묵자(墨子)』 | 천하대리(天下大利)를 기준으로 겸상애(兼相愛)와 교상리(交相利)를 주장. 귀천의 구별이 없어야 함과 윗사람과 아랫사람의 의견교류를 강조. | 墨子(468-376 BCE) | 墨家 | 무차별 평등주의 |
| 『관자(管子)』 『상군서(商君書)』 『한비자(韓非子)』 | 관중은 법이란 백성의 힘을 이끌어 사용하는 것이 주장. 상양은 강대한 자는 부유하고 부유한 자는 강대하다는 강병정책을 강조. 한비자는 법을 모든 사람이 준수하는 표준으로 해야 함을 주장. | 管仲(춘추시기) 商鞅(춘추시기) 韓非子(280-233 BCE) | 法家 | 강제적 법치주의 |

되었지만 유가의 덕치를 부정하면서 순자의 성악설에 근거하여 강제적인 법치주의를 표방하였다. 이와 같이 제자백가의 대표적인 사상체계인 유가는 현실적인 실천주의로, 도가는 자연적인 이상주의, 묵가는 무차별적 평등주의, 법가는 강제적인 법치주의로 특징지을 수 있다(〈표 1〉 참조).

상가사상은 제자백가 중 독특한 특징을 가진 사상체계였다. 중국이 전통적으로 농업을 중요시하였

기 때문에 상업을 중시한 상가의 사상은 춘추전국시대 이후에는 그 빛을 발하지 못하였다. 상가의 대표인물은 자공(子貢),¹⁸⁾ 도주공(陶朱公),¹⁹⁾ 백규(白圭)²⁰⁾ 등이 있다. 상가의 사상들은 『史記』의 「貨殖列傳」에 많이 기록되어 있다. 상가사상은 첫째로 시장예측과 빠른 의사결정을 중시하였다. 도주공은 “지두척시비 시용척지물(知斗則修備, 時用則知物)”을 강조하였는데 이는 시장수요를 미리 예

18) 자공은 공자의 72명 제자 중 제일 뛰어난 제자 중의 한명이었으며, 뛰어난 상업경영자였다. 공자의 주유열국(周遊列國)은 자공의 경제적 지원으로 이루어졌다.

19) 많은 역사적 문헌에서 도주공은 춘추전국시대의 대상인으로 기록되어 있다. 역사적으로 전국시대에 월나라의 대부라는 벼슬을 가지고 왕을 도와 오나라를 멸망시킨 범려(范蠡)라는 설화가 있다.

20) 백규는 전국시기 초기의 대상인이며, 상가의 가장 대표적인 인물이다.

측하여 필요한 것을 충분히 준비하라는 뜻이다. 백규는 “난관시변(樂觀時變)²¹⁾을 강조하였을 뿐만 아니라 시장예측을 제대로 한 후 신속히 의사결정을 내리고 빠르게 행동해야 한다고 주장하였다. 둘째로 경영전략을 중시하였다. 상가의 사상가들은 가격변화규칙을 면밀히 주시하며, 작은 이윤에 많이 판매하는 원칙을 강조하였다. 셋째는 경영자소질을 강조하였다. 백규는 大商人이 되는 조건으로 智, 勇, 仁, 強을 강조하였다. 智는 시기를 잘 판단할 줄 아는 능력이고, 勇은 정확한 시점에서 과감히 위험을 감수하면서 의사결정을 할 수 있는 것이며, 仁은 이기기 위해 포기할 수 있는 넓은 마음이며, 強은 강한 의지력을 말한다.

2. 중국 고대 병법사상

중국의 고대 병법가들은 후세에 경영사상에 관한 풍부한 통찰력과 지혜를 남겼다. 왕조건립과 발전에 커다란 영향을 미친 병법가들로 손자(孫子), 오자(吳子), 위료자(尉繚子)를 들 수 있다.

손자의 이름은 무(武)이다. 그는 『역경(易經)』의 영향을 받아 변증법적 사유방법을 확립하고 변증법적으로 전쟁을 관찰하였다. 그러므로 전쟁문제를 변증법적으로 연구한 것은 손자의 군사 사상의 특색이라 할 수 있다. 손자의 병법사상은 『손자병법(孫子兵法)』이라는 책에 자세히 기록되어 있다.²²⁾ 손자는 『孫子兵法』 「시계(始計)」에서 道, 天, 地, 將, 法의 五事와 七計를 통한 비교를 거쳐 전쟁의 승패를 능히 예측할 수 있다고 하였다. 그는 전략

의 수립과정을 다음과 같이 설명하고 있다. 형세에 근거하여 판단하고 판단에 의해 계획을 세우며 계획에 의하여 역량을 배치하고 배치한 역량에 근거하여 높은 비율의 성공을 얻는다(『孫子兵法』, 「軍形」). 전술은 높은 곳에서 낮은 곳으로 흐르는 물과 같이 유연성이 있어야 한다(『孫子兵法』, 「虛實」). 전쟁에서 이기려면 영원히 속도와 효율을 추구하여야 한다. 그러나 사물에는 유리한 면과 불리한 면이 있는데 어떻게 하면 불리한 면을 극복하고 유리한 면을 발휘하는가 하는 것이 중요하다. 따라서 빠른 속도가 무조건 다 좋은 것은 아니다(『손자병법』, 「軍爭」). 超時間的 예감을 가지고 있는 지도자와 기발한 생각을 많이 가지고 있는 구성원으로 구성된 집단은 성공할 가능성이 높다(『孫子兵法』, 「兵勢」).

전국시대의 오자는 성이 오이고 이름이 기(起)이다.²³⁾ 오자는 공자의 재전(再傳) 제자로서 그의 학술 사상 체계는 유가의 토대 위에 세워졌다. 『오자병법(吳子兵法)』은 전쟁을 위하여 씌어진 것으로서 작전을 지휘하여 적을 제압하고 승리를 이룩하기 위한 필요성에서 刑, 法, 令을 강조했는데 이 점은 또한 법가의 정신에 접근되었다고 할 수 있다. 『오자병법』은 전쟁과 관계되는 철학 사상에 대해 논하고 있는데 그 가운데서 가장 두드러진 것이 세 가지이다. 첫째로 전쟁의 기원을 밝힌 것이다. 전쟁이 일어나는 원인에 대해 오자는 전쟁의 동기를 명예 다툼, 이익 다툼, 원한 폭발, 내란 발생, 기근 발생 5가지로 나누었다. 둘째로 전쟁 승리의 내적 요인을 천명하였다. 여기서 오자는 동기부여의 중

21) 수요가 커서 사람들이 많이 구입하여 시장상황이 낙관적일 때 공급이 급증하여 가격이 급격히 떨어질 수 있다는 것임.

22) 『孫子兵法』은 「시계(始計)」, 「작전(作戰)」, 「모공(謀攻)」, 「군형(軍形)」, 「병세(兵勢)」, 「허실(虛實)」, 「군쟁(軍爭)」, 「구변(九變)」, 「행군(行軍)」, 「지형(地形)」, 「구지(九地)」, 「화공(火攻)」, 「용간(用間)」로 구성된 13편으로써 전쟁의 성격, 전략, 전술, 장령의 선발전 등 왕조의 건립과 발전에 필요한 것을 상세히 서술하였다.

23) 역사적으로 그의 병법과 손자의 병법을 가르켜 '손오병법'이라 일컬을 정도로 오기도 뛰어난 전략가이며 그의 병법은 실용가치가 크다.

요성에 대해 강조한다. 셋째로 생사 문제를 탐구한 것이다. 오자는 장령과 병사들에게 정확한 생사관을 가르칠 것을 요구하였다(『吳子兵法』, 『圖國』). 오자도 전쟁에서 승리하더라도 손실을 보지 않을 것을 용병의 최고 원칙으로 꼽았다. 그는 승리를 얻기는 쉬워도 승리를 공고히 하기는 어렵다고 하였다. 오자는 병사들에게 정확한 사생관을 부여하는 문제를 전쟁에서 중요한 요소로 제기하고 있다. 오자는 지휘관으로서의 장령은 반드시 문무를 겸비한 인재여야 하며, 또한 知, 威, 德, 仁, 勇을 겸비한 인재여야 한다고 하였다(『吳子兵法』, 『論將』).

위료자는 전국시대의 사람으로서 「위료자(尉繚子)」라는 병법책을 썼는데 모두 24편이다. 그는 무엇보다도 먼저 미신을 타파하고 나아가서 인간의 능력 여하에 의해 승패가 결정된다는 병법상의 철칙, 즉 인간을 본위에 놓은 군사 사상을 역설하였다. 그는 무력으로 적을 공벌하고 덕정으로 나라를 다스려야지 이른바 천궁이나 시일, 음양, 향배 같은 미신을 믿지 말아야 한다. 황제가 의지한 것은 인간의 작용에 불과한 것이었다고 지적하였다(『위료자』, 『天官』). 따라서 자기 병서의 첫 편에서 백전백승하려면 천궁시일(天宮時日)에 의지할 것이 아니라 전쟁의 승패를 결정하는 주요 관건인 인간의 능력을 발휘시키는 데 있다는 것을 알아야 한다고 명백히 제시하였다. 위료자는 장령이라면 누구나 천명순역(天命順逆)이나 지리음양(地理陰陽)의 제한도 받지 않고 인명기수(人命氣數)의 제한도 받지 않아야 한다고 지적하였다. 왜냐하면 전쟁의 승패를 결정하는 가장 중요한 것은 인간의 능력을 잘 발휘시키는가 못하는가에 의한 필연적 결과이기 때문이다(『尉繚子』, 『武議』). 인적 요소의 범위는 상당히 넓다. 여기에는 공사 시설, 무기 장비 외에도 주요하게 용인제도(用人制度)가 포함되어 있다

(『尉繚子』, 『天官』). 위료자는 미신 사상을 배척한 병법가였으며 그는 병법의 과학성을 강조하고 높였다고 할 수 있다.

손자와 오자 및 위료자의 병법사상은 모두 전쟁의 중요성과 전략에 대해 설명하였지만 강조한 측면이 다르다. 손자는 전쟁의 전략적인 측면을 많이 강조하였다. 손자는 전쟁을 치르기 전에 치밀한 사전준비를 할 것을 강조하였으며, 전쟁을 치르지 않고 이기는 것을 최상의 전략으로 삼았다. 오자는 전쟁의 기원을 밝힘으로써 전쟁은 피할 수 없는 필연적인 것이므로 그에 대처하기 위한 실천적인 전술을 많이 강조하였다. 위료자는 인간을 본위에 놓았으며 전쟁승패의 결정요인은 인간능력 발휘여부임을 강조함으로써 구성원의 역할을 강조하였다(〈표 2〉 참조).

그 외 전국시기의 손빈도 뛰어난 군사가 이었다. 손빈은 장령들 간의 단결 및 장령과 병사들간의 화목은 전쟁 승리의 담보라고 하였다. 손빈은 집단전체 힘의 역할에 대해 강조하였으며(『孫臏兵法』, 『纂卒』), 또한 승리한 후 장령들은 승리의 공로를 다투지 말아야 하고 병사들에게는 후한 상금을 주어서 동기부여 해야 한다고 하였다(『孫臏兵法』, 『兵情』).

이와 같이 춘추전국시기의 병법가들의 전략과 전술, 인재선발, 조직관리에 대한 사상은 유가, 묵가, 도가, 법가 등 사상을 섭취하고 조화시킨 것으로 중국의 왕조건립과 발전에 있어서 필요한 경영사상의 핵심을 이루고 있다. 결국 이 시기의 제자백가 사상과 병법사상이 진시황 때에 이르러 통합되었으며 이는 중국 고대 및 봉건시대의 경영사상 형성의 기반으로 확립되었다.

〈표 2〉 춘추전국시기의 병법사상

| 문헌 | 주요사상 | 특징 | 병법가 |
|---------------|---|-------------|------------|
| 『손자병법 (孫子兵法)』 | 道, 天, 地, 將, 法으로 전쟁 승패예측, 형세분석, 판단, 계획, 배치, 실행으로 전략수립과정 제시. 전쟁 사전준비를 강조. 싸우지 않으면서 이기는 것을 최상의 전략으로 간주 | 전략적 측면을 강조 | 孫武 (춘추시기) |
| 『오자병법 (吳子兵法)』 | 전쟁의 기원을 밝힘으로써 전쟁은 명예, 이익, 원한, 내란, 기근으로 인해 발생한다고 설명. 전쟁은 피할 수 없는 것이므로 실천적인 전술을 강조 | 실천적 측면을 강조 | 吳起 (전국시기) |
| 『위료자 (尉繚子)』 | 미신을 타파하고 인간을 본위에 놓은 군사사상 역설. 전쟁승패 결정요인은 인간능력 발휘여부임을 강조. | 구성원의 역할을 강조 | 尉繚子 (전국시기) |

V. 중국 봉건시대 경영사상의 발전

중국 봉건시대의 경영사상은 고대의 도가, 묵가, 유가, 법가와 여러 병법가들의 주장이 서로 모순되고 조화되면서 발전하였다.

1. 秦, 漢, 三國, 兩晉, 남북조시기의 경영사상

진나라의 중국 통일은 중국역사에서 경영사상의 커다란 혁신이었다. 이는 중국 고대의 자율적이고, 분권화를 중요시하던 경영관리에서 통제 지향적 관리가 본격적으로 시작되었다는 표징이다. 진시황은 중국을 통일한 후 여러 가지 통일정책을 실시하였다. 문자, 화폐 등을 통합하여 전국적으로 사용하게 하였고, 전국에 군현 제도를 도입하여 강력한 중앙집권통제를 실시하였다. 이후 중국은 통제와 관리가 강화된 시대로 진입하게 되었다.

한왕조는 진나라의 여러 제도들을 답습하고 계승 발전시켰다. 예를 들면 “찰거(察舉),” “정소(征召)”의 방법으로 인재를 선발하였다. 한무제(B.C.156-B.C.87)에 이르러 道家의 “無爲而治” 경영사상은

“有爲而治”의 경영사상으로 발전하였다. 유위이치의 통치사상은 주로 유능한 인재를 선발하는데 중점을 두고, 제자백가 중 유교만을 숭상하며, 여러 제왕과 부자들의 힘을 줄이고, 재정과 경제를 통합 통제하는 것이었다.

삼국시대의 제갈량은 조직적 측면에서 상벌제도로 병사들에게 동기를 부여해야 한다고 주장하였다. 즉 상벌지정(賞罰之政)을 강조하였다. 그는 상벌의 공정성과 타당성 및 상벌대상의 태도, 평상시의 교양 등에 주의해야 한다고 하였다(『諸葛亮集』). 백성들과 부하들에 대한 교육과 훈련은 사랑하는 마음에서 출발하여야 한다. 먼저 사랑을 베풀고 후에 형벌을 가해야 한다. 그렇지 않고 먼저 형벌을 가하고 후에 사랑을 베풀다면 아무런 효력도 보지 못할 것이다. 또한 제갈량은 전쟁의 승패에 영향을 미치는 조직편성의 중요성을 강조하였다(『諸葛亮集』, 「兵要」).

지도자의 재능과 스타일은 국가건립과 경영에서 핵심적인 요소이다. 일반적으로 개국황제는 진취적이고 모험적이며 민주적인 반면에 나라를 망친 황제는 폐쇄적이며 강압적이며 수동적이다. 지도자의 재능과 스타일은 왕조의 건립과 발전에서 아주 중

요하기 때문에 고대와 봉건국가의 사상가들은 바람직한 지도자의 재능과 스타일을 제시한 바 있다.

지도자의 재능에 대한 평가를 살펴보면 삼국시대의 류소(劉邵)는 『인물지(人物志)』에서 才를 英, 雄, 英雄으로 구분하여 지도자의 재능을 설명하였다. 일을 벌일 만큼 총명하고 기회를 잘 포착하고 결단력이 있는 것을 英이라고 하고 기개가 있고 용감하게 행동에 옮기고 일을 잘 마무리짓는 것을 雄이라고 하였으며 英과 雄의 재능을 다 가지고 있으면 英雄이라고 하였다. 따라서 英 혹은 雄가운데서 한가지 재능만 가지고 있다면 專才라 할 수 있고 두 가지 재능을 다 가지고 있으면 通才라 할 수 있다.

북조시기 北魏사람 가사협(賈思勰)은 농업을 중시하였다. 그는 10년의 시간을 들여 중국에서 가장 오래되고 완전한 농업서적인 『齊民要術』을 서술하였다. 이 책은 모두 92편 10권으로 구성되었다. 제민요술에서 가사협은 백성들의 먹는 문제는 왕조의 모든 정책의 우선으로 책정되어야 한다고 강조하였고, 시기를 놓치지 말고 지역에 맞게 농사를 지어야 하고, 농사도구를 개량함과 동시에 기술을 제고하여야 하며, 근면을 강조하고 절약을 제창하였다.

2. 隨, 唐, 五代十國시기의 경영사상

당왕조 때의 육지(陸贄)는 지도자의 청렴론을 주장하였다. 그는 청렴은 윤리학 측면에서 볼 때 두 가지 내용이 있다고 하였다. 하나는 개인도덕 감정상의 수렴(守廉) 심정이고 다른 하나는 개인도덕 행위상에서의 자제(自制)이다. 육지는 어떠한 뇌물도 안 받기로 소문이 나있었다. 당태종은 그의 깨끗함이 너무 과하여 일에 지장이 되지 않나 하여

작은 선물은 받아도 된다고 하였으나 그는 관리는 청렴할 수록 좋은 것이지 청렴에 있어 과하다는 것은 없다고 하였다. 작은 선물을 받으면 작은 일에서 해이해지게 되며 이런 것이 발전하게 되면 나라와 자신을 해친다고 하였다. 일부 현명한 봉건군주도 바람직한 지도자의 형상을 제시한 바 있다.

당태종은 개직언지론(開直言之論)을 펼치면서 백성들과 일반 관리들이 자기에게 직접 의견을 제출할 것을 요구하여 부강한 나라를 건설하여 역사의 남는 군주가 되었다. 당태종의 직언(直言) 사상의 기초는 삼자(三自)로 요약할 수 있다. 즉 자오(自悟), 자비(自比), 자검(自儉)이다. 자오는 자기가 모르는 것을 솔직하게 승인하고 배워야 한다는 것이고 자비는 다른 사람의 가르침을 받음으로써 더 높은 수준으로 도달할 수 있다는 것을 말하며 자검은 지도자는 스스로 자신을 거울에 비취듯듯이 자신에 대해 성찰하고 검토해야 한다는 것이다(『貞觀政要』). 당태종은 덕행을 재능보다 더 중시하였는데 이는 나라를 세운 제왕으로서 나라를 보존하는 것이 중요하였기 때문이다. 당태종은 제왕은 반드시 나라의 백성과 장령 및 병사들을 관심을 가지고 보살펴야 한다고 하였다. 따라서 상하가 서로 신임하고 관심을 가지고 보살핌으로써 총체적 역량을 발휘할 수 있다고 하였다(『通鑑紀事本末』).

중국 봉건시대의 인재선발은 고대의 영향을 많이 받아왔다. 씨족사회에서는 집단 추천을 하였는데 주로 덕행을 판단기준으로 삼았다. 요·순·우 임금은 모두 이러한 방법으로 선출된 걸출한 임금이었다. 西周시기에는 혈연관계에 의해 인재를 선발하였는데 나중에는 많은 비리와 부패가 있어 인재 등용과 활용에 차질이 있었다. 춘추전국시기에는 능력과 전쟁공로에 근거하여 인재를 선발하였는데 이는 분열과 전쟁으로 인한 결과와 효율에 근거한

인재선발 목적과 연관된다. 한왕조에 와서 인재선발 방법이 아주 다양해 졌는데 중앙정부에서 지방에 사람을 파견하여 직접 선발하는 방법인 정소(征召), 지방정부에서 중앙정부에 추천하여 선발하는 방법인 천거(荐舉), 중앙에서 기준을 내려보내면 지방에서 그에 맞게 인재를 추천하는 방법인 찰거(察舉) 등이 있었다. 수당시기에 와서는 시험을 통하여 인재를 선발하는 과거제도를 실행하였다(楊承輝, 1996).

3. 宋, 元, 明, 淸 시기의 경영사상

봉건시대의 사람들은 인재선발의 중요성을 강조하면서 인재선발 기준에 대해서 논의하였다. 고대와 봉건사회 여러 조대에 걸쳐 인재선발에서 가장 많이 사용된 기준은 재능과 덕행이었다. 북송 때의 사학가 사마광(司馬光 1019~1086)이 『자치통감(資治通鑑)』을 편찬한 목적은 역사를 경험으로 삼아 제왕을 교육하여 국가를 다스리고 공고히 하는 것을 가르치기 위함이라고 하였다. 才와 德에 관한 사마광의 관점을 보면 才는 지혜롭고, 관찰력이 뛰어나며 일 처리가 과감하고 매력 있는 것을 말하고 德은 처세(處世)가 정직하고 행동과 말이 일정한 도덕규범에 맞는 것을 말하였다. 才와 德을 다 가진 자는 聖人이라 하고 德이 才보다 많은 사람은 君子이며 才와 德이 없는 자는 愚人이고 재능이 있지만 德이 없는 자는 小人이라 하였다. 소인은 인재등용에서 가장 금물이라 하였다. 그것은 小人으로 하여 자칫하면 나라가 망하고 백성이 고통을 받을 수 있기 때문이라고 하였다(『資治通鑑』). 역대 지도자들을 보면 이러한 재와 덕을 고려하여 인재를 선발하였다.

명왕조 때의 이탁오(李卓吾 1527~1602)는 봉

건전제와 봉건도덕을 반대하였고, 명나라 말기 청나라 초기의 황종희(黃宗羲 1610~1695)는 진나라 이후의 군권지상(君權至上)의 전제주의 제도를 비판하면서 이천하위주, 군위객(以天下爲主, 君爲客), 즉 천하백성들이 나라의 주인이라는 주장을 펼치었다(夏寧, 1982).

청왕조 때의 공자진(龔自珍 1792~1841)은 업무효율성의 제고를 위하여 중앙집권보다 분권을 강조하였는데 그의 경영사상의 초점은 권한이양에 있었다(『龔自珍全集』, 「明良論」). 청왕조의 법식선(法式善)은 큰 일을 하는데 가장 중요한 것은 才略이라 하였다. 才略이 있는 지도자는 여러 가지 요소들을 잘 조화할 수 있다고 하였으며 才略을 대략(大略), 원략(遠略), 용략(雄略)으로 구분하였다. 大略은 현재 수많은 일 가운데 가장 중요한 일을 잘 장악하는 것을 말하고, 遠略은 일을 성사하는 방법이 다른 일반 사람들과 다르며 장기적인 안목으로 문제를 고려하여 오랜 시간이 지나도 효력을 발휘하는 것을 말하고, 雄略은 특이한 전술로 다른 사람이 업두를 못 내는 것을 하며 단기적인 이해득실을 고려하지 않고 굳은 의지와 용감한 기개를 가지고 있는 것을 말한다. 풍부한 지식이 없는 사람은 大略적인 재능을 구비할 수 없고 재능이 뛰어나지 않으면 遠略적일 수 없으며 결단력이 없는 사람은 雄略이 없는 사람이다(『陶廬雜錄』).

이와 같이 중국 봉건시대의 경영사상은 지도자의 재능, 청렴, 및 덕행을 강조하였고, 조직적 측면을 많이 강조하였다(〈표 3〉참조). 이것은 고대의 춘추 전국시대보다 안정된 봉건시기 왕조의 유지가 더 중요하였기 때문에 전쟁에서 강조되는 전략적인 측면보다 봉건왕조를 다스리는데 필요한 내용들이 중요하였기 때문이라 하겠다.

〈표 3〉 중국 봉건시대의 경영사상

| 문헌 | 주요사상 | 특징 | 인물 | 왕조 |
|----------------------|--|-----------------|--------------|--------------------|
| 『인물지 (人物志)』 | 영(英), 웅(雄)을 가지고 지도자의 재능에 대해 설명. 英은 총명하고 결단성이 있음을 말하며, 雄은 용감하고 실천적인 것을 의미. “英”과 “雄”은 專材의 개념이며 “英”과 “雄”을 다 가지고 있는 “英雄”은 通才의 개념임. | 지도자의 재능을 강조 | 류소 (劉邵) | 三國시기 (220-280) |
| 『제갈량집 (諸葛亮集)』 | 조직적 측면에서 상벌제도로 병사들에게 동기를 부여해야 한다고 주장. 전쟁의 승패에 영향을 미치는 조직편성의 중요성을 강조. | 조직적 측면을 강조 | 제갈량 (諸葛亮) | |
| 『정관정요 (貞觀政要)』 | 지도자와 관리자의 스타일에 대해 설명. 청렴을 개인도덕 감정상의 수렴(守廉)과 개인도덕 행위상의 자제(自制)로 구분. | 지도자의 청렴을 강조 | 육지 (陸贄) | 唐왕조 (618-907) |
| 『통감기사본말 (通鑑紀事本末)』 | 덕행을 재능보다 더 중시. 제왕은 반드시 나라의 백성과 장령 및 병사들을 잘 관심해야 하며 상하가 서로 신임하고 관심하여 총체적 역량을 발휘할 수 있다고 강조. | 지도자의 덕행을 강조 | 당태종 (唐太宗) | |
| 『자치통감 (資治通鑑)』 | 才와 德을 겸비하면 聖人이고, 덕이 재보다 많으면 君子이며, 덕과 재가 없으면 愚人, 그러나 재가 있지만 덕이 없으면 小人이라 함. 소인은 등용에서 금물이라고 인재선발 기준에 대해 설명. | 인재등용에서 도덕적 기준강조 | 사마광 (司馬光) | 北宋 (960-1127) |
| 『도로잡록 (陶盧雜錄)』 | 대략(大略), 원략(遠略), 웅략(雄略)으로 지도자의 비전을 설명하였다. 대략은 핵심문제를 파악할 줄 아는 것이고, 원략은 장기적 안목이며, 웅략은 용감하고 굳은 의지임. | 지도자의 비전을 설명 | 법식선 (法式善) | 清왕조 (1644-1911) |
| 『공자진전집 (龔自珍全集)』 | 업무효율성의 제고를 위하여 분권을 강조. 초점은 권한 이양. | 조직의 분권화를 강조 | 공자진 (龔自珍) | |

4. 중국 고대 및 봉건시대 경영사상의 현대적 의미

예전부터 손자병법은 서구의 군사전략에서 중요한 지침서로 사용되었다. 오늘날 많은 서구 학자들은 손자병법을 현대경영에 적용하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 경영을 전쟁상황에 비유하면서 경영활동에 대해서 전쟁의 언어로 이해하거나

설명할 수 있는 부분에 대해 체계적으로 고찰해보고 이를 통한 실천적 의미를 찾아내려고 노력하고 있다. 실제로 여러 서구기업들은 기업전략을 수립함에 있어 손자병법의 원칙을 그대로 지키고 있는 것으로 나타나고 있다.

아편전쟁 이후 중국은 점차적으로 서구의 여러 가지 사상들을 흡수하면서 사회변혁의 새로운 시도

를 하게 된다. 결국 1911년 손중산의 신해혁명에 의해 봉건시대는 막을 내리게 된다. 1949년 모택동의 중화인민공화국 건립을 계기로 중국은 이전과 전혀 다른 사회적 제도와 사상체계를 경험하게 되었다. 새로운 사상체계에서 과거의 모든 사상체계가 부정을 당하거나 새롭게 해석되었다. 특히 유교 사상은 철저히 부정되었다. 문화대혁명으로 이어진 이러한 사상체계의 파괴는 중국사회를 정치 및 경제적 혼란으로 빠뜨렸다. 1978년 덩소평의 “흰 고양이던 검은 고양이던 쥐를 잡는 고양이가 좋은 고양이이다”라는 현실적인 실천주의가 다시 중국사회에 활기를 불어넣기 시작하였다. 국가소유였던 기업들도 확실한 자체의 경제적 목표와 전략 및 조직을 갖게 되었으나 30년 동안 사상체계의 혼란을 겪어온 중국에서 아직 서구와 같은 현대적인 기업 운영을 바라기는 어렵다. 일본과 한국과 마찬가지로 많은 경우 최고 경영자의 이념과 능력이 기업의 성공을 보장하는 경우가 많다. 대표적인 성공기업으로 꼽히는 하이얼과 쉐양의 경우도 최고경영자의 비전과 능력이 기업의 성공을 이끌었다. 이와 같이 현대 중국 기업가들은 다시 유교사상의 현실적이고 실천적인 측면의 중요성을 실감하고 있는 것이다.

후세에 많은 영향을 미친 공자의 유가사상은 일본의 대기업가들에게 심원한 영향을 미쳤다. 일본의 대표적인 기업들인 마쓰시다, 토시바의 설립자들은 “논어”를 즐겨 읽었다고 한다. 이런 일본 대기업의 경영이념은 유가사상에 그 바탕을 두고 있다. 일부 사람들은 일본인의 종신고용제와 연공서열제는 “예”사상의 표현이며, 기업내부의 노동조합은 “화위귀(和爲貴)”에 근거한 조직체라고 설명한다. “화(和)”는 일본기업문화의 중요한 특징이다. 이러한 화의 기업문화는 일본이 70년대와 80년대에 서구의 기업들과의 경쟁에서 이길 수 있는 조직적 기

반을 제공하였다. 다만, 홍콩 등 화인들이 밀집한 지역과 한국은 이전부터 유교사상의 영향을 많이 받아왔다. 장자가 뒤를 잇는 한국 재벌의 경영권 이전이나, 가족을 중심으로 경영되는 화인기업의 경영특징에서 유교사상의 영향이 그대로 나타난다.

결국 중국 고대 및 봉건시대의 경영사상은 동아시아의 일본, 한국, 대만, 홍콩은 물론이고 서구의 기업경영에도 심원한 영향을 미쳤으며 그 영향은 오늘도 계속되고 있다. 특히 중국대륙의 기업경영을 이해하는데는 이러한 경영사상의 흐름을 파악하는 것이 무엇보다도 중요하다. 많은 사람들이 중국에서의 비즈니스가 어렵고 중국사람을 이해하지 못하겠다고 하지만 중국사람들은 그러한 외국사람들을 더 이해하지 못한다. 글로벌시대에 문화가 중요시되는 현실에서 현지문화에 대한 이해의 일환으로 그들의 사상체계를 살펴보는 것은 중요하다.

VI. 결 론

중국 고대 및 봉건시대의 경영사상의 실천적 모습은 왕조의 역사적 발전 속에서 지도자의 리더십, 전략 및 조직적 측면에서 구체적으로 나타났다. 고대의 중국 경영사상은 춘추전국시대에 이르러 절정에 달하게 되었으며 이것은 통일을 준비하게 된 시대의 과제로서 그 해결은 진시황의 중국통일로 이루어진다. 결국 춘추전국 시기의 제자백가 사상과 병법사상은 진시황에 의해 통합되어 중국 고대의 경영사상으로 확립되었으며 봉건시대의 통제이론으로 발전하게 된다. 진시황의 중국통일을 기점으로 한 봉건시대의 경영사상은 고대의 경영사상보다 통제 지향적이며 중앙집권적인 내용을 담고 있었다.

이러한 봉건시대의 경영사상은 여러 사학과 개혁가 등에 의해 지속적으로 비판 발전되어 오다가 1840년 아편전쟁에 이르러 외국의 강제문호개방으로 인하여 그 내용이 부정을 당하게 된다. 중국의 피동적인 대외개방은 자본주의 시대의 경영사상을 어느 정도 수용하게 되며 이때로부터 중국의 경영사상은 새로운 시대적 과제를 안게 된다.

중국 고대 및 봉건시대의 경영사상에 대한 문헌적 고찰과 연구를 통하여 아래와 같은 몇 가지 이론적 시사점을 찾을 수 있을 것이다. 첫째, 중국 고대 및 봉건 시대의 경영사상은 우리가 추론할 수 있는 이론적 체계를 가지고 있었다. 둘째, 중국 고대 및 봉건 시대의 경영사상은 복잡하고 다양하였다. 셋째, 중국 고대 및 봉건사회의 경영사상에서 많이 강조된 것이 지도자의 리더십이다. 넷째, 중국 고대 및 봉건사회에서 경영사상은 초기의 자율적인 조화를 추구하던 경영사상으로부터 점차적으로 통제 지향적인 관리사상으로 전환되었다. 결과적으로 중국 고대 및 봉건시대의 경영사상은 여러 사상가, 철학자, 병법가, 개혁가 및 여러 군주들에 의해 형성 발전되었으며 이러한 경영사상은 오늘날 중국 기업경영사상의 다양한 개념으로 표출되고 있으며 계속하여 기업경영에 영향을 주고 있다.

본 연구는 경영학의 사회과학적 연구방법론을 보완하고 역사학과 인문학적 연구방법론을 도입한 학제간 연구의 시도로서 탐색적 연구에 불과하다. 본 연구는 관심의 영역과 대상, 인물이 지나치게 방대하여 그 전문성에 대한 디테일이 부족하며 그 논리의 신뢰를 충실하게 하기 어려운 점이 있음을 인정한다. 그러나 경영학이 앞으로 현대적 경영학의 Time Series, Event History 테크닉이나 종단적 연구와 같은 사회과학적 연구방법론은 물론, 보다 장구한 역사적 관점과 함께 인문학적 연구방법과

격조를 도입해야 할 것이라는 인식을 환기시키고 경영학 학문공동체 내에서 학제간 연구에 대한 격려와 자극으로 받아들여지기를 바란다.

끝으로 본 연구와 관련한 미래 연구의 방향과 향후 연구과제를 제시하고자 한다. 첫째로, 봉건시대를 마감한 이후 중국이 근대적 변용 과정을 거쳐 근대로 넘어오면서 현대에 이르기까지 즉 1842년 아편전쟁 이후 서구의 기업경영방식의 영향을 받아 형성되기 시작한 중국의 회사제 경영사상에 관한 연구가 필요하다고 본다. 중국 근대화 과정에 대한 경영학적 관심은 매우 흥미로운 연구 대상이며 이미 동양사 전공자들이 높은 수준에서 연구하고 있으므로 그들의 연구성과로부터 도움을 얻을 수 있을 것이다. 둘째로, 각각의 역사적 문헌과 고전에 대한 중점적 연구로서 『역경(易經)』, 『논어(論語)』, 『손자병법』 등 개별적 고전에 중심을 둔 연구가 필요하다. 셋째로, 화식열전 등에 나타난 실존한 大商人들의 경영기법 등 실천적 경영사상의 세부내용에 대한 연구와 역사적 인물의 문제제기를 집중적으로 해석하거나 혹은 현대화하는 작업이 필요하다고 보겠다. 넷째로 중국 경영사상 중 구체적으로 세부 주제별 연구, 예를 들면 리더십에 관한 연구, 전략에 관한 연구, 조직원리에 관한 연구, 협상원리에 관한 연구 등이 필요하다고 본다. 마지막으로 중국은 이미 2천년 전에 엄청난 규모의 중앙집권적 사회구조를 구축한 나라이며 따라서 필연적으로 경영의 개념이 구체화된 국가이고 봉건제 안에서 자본제적 시스템을 실험해온 국가이다. 따라서 그들의 국가 구성원리 및 운영방법을 역사상 어떤 학자(혹은 학파)의 특정 논리보다는 구체적인 운영 실상에 대한 연구를 통해 추적해 들어가면 의미 있는 시스템적 모델을 찾을 수 있을 것으로 판단된다.

참 고 문 헌

중국 역사적 문헌

姜太公, 『六韜』, 『三略』, 『陰符經』, 서주시기
 孔子, 『詩經』, 춘추시기
 老子, 『老子』, 춘추시기
 管子, 『管子』, 춘추시기
 商鞅, 『商君書』, 춘추시기
 韓非子, 『韓非子』, 춘추시기
 孫子, 『孫子兵法』, 춘추시기
 庄子, 『庄子』, 전국시기
 墨子, 『墨子』, 전국시기
 孟子, 『孟子』, 전국시기
 荀子, 『荀子』, 전국시기
 吳子, 『吳子兵法』, 전국시기
 尉繚子, 『尉繚子』, 전국시기
 孫臏, 『孫臏兵法』, 전국시기
 司馬遷, 『史記』, 한왕조
 劉邵, 『人物志』, 삼국시기
 諸葛亮, 『諸葛亮集』, 삼국시기
 賈思勰, 『齊民要術』, 북조시기
 杜甫, 『丹青引』, 당왕조
 柳宗元, 『田家』, 당왕조
 『貞觀政要』, 당왕조
 『通鑑紀事本末』, 당왕조
 司馬光, 『資治通鑑』, 북송시기
 法式善, 『陶廬雜錄』, 청왕조
 龔自珍, 『龔自珍全集』, 청왕조

국문문헌

김기동(1993). **중국兵法의 이해**, 서울, 서광사.
 김영래(2001), “미국 경영사학의 생성과 발전,” **경영사학**, 16, 2, 5-30.
 김용기(1986), “경영사연구방법론서설,” **경영사학**, 1, 175-201.

김일진(1990), **중국전통윤리사상과 삼민주의철학**, 부천, 도서출판 인간사랑.
 박헌준 역(1994), **손자병법과 전략경영**, 서울, 도서출판 석경.
 오세철·박헌준·정승화(1999) “중국 사회주의 기업의 구조적 변화,” **경영학연구**, 28, 4, 889-920.
 조성을 역(1996) **중국사상사**, 서울, 도서출판 이론과 실천
 황명수(1998), “한국경영사학의 연구동향,” **경영사학**, 18, 5-32.

중문문헌

葛賢慧(1996), **商路漫漫五百年-晉商與傳統文化**, 中國, 華中理工大學出版社.
 單宝(1997), **中國管理思想史**, 中國 上海, 立信會計出版社.
 豆建民(1999), **中國公司制思想研究(1984-1996)**, 中國 上海, 上海財政大學出版社.
 徐傑堯(1992), **漢民族發展史**, 中國 四川, 四川人民出版社.
 徐培根(1984), **太公六韜今註今譯**, 臺北, 臺灣商務印書館.
 粟綱(1998a), “現代軍事謀略與經濟管理,” **經濟管理**, 1998年 1期, 32-33.
 粟綱(1998b), “軍隊參謀體制與企業決策智慧,” **經濟管理**, 1998年 4期, 39-40.
 粟綱(1998c), “大兵團作戰與大企業經營,” **經濟管理**, 1998年 3期, 36-37.
 楊承輝(1996), **中國古代經營管理思想研究**, 中國 天津, 南開大學出版社.
 葉童(2000), **“論語”與現代管理**, 中國 北京, 西苑出版社.
 王世達(1998), **知人善任-儒學尚賢與現代管理用人之道**, 中國 四川, 西南財政大學出版社.
 李欣欣(2000), “古今中外官員收入及差距狀況,” **經濟研究參考**, 2000年 106期, 2-15.
 張建智(1997), **<易經>與經營之道**, 中國 上海, 上海三聯書店.
 張紹學(1998), **以人為本-儒學愛民與現代管理的核心**, 中國 四川, 西南財政大學出版社.
 蔣永穆(1998), **安人惠民-儒學事功與現代管理的績效**, 中國 四川, 西南財政大學出版社.
 鐘楊(1998), **仁者無敵-儒學修身與現代管理者素質**, 中國 四

川, 西南財政大學出版社.
 朱崇業·王雲度(1987), *歷代官制, 兵制, 科舉制 表釋*, 中國江蘇 江蘇古籍出版社.
 陳德述(1998), *道之以德-儒學德治與現代管理的德性*, 中國四川, 西南財政大學出版社.
 夏寧(1982), *中華傑出人物傳*, 中國 北京, 新華出版社.
 胡星斗(1998), “孔子思想與經營謀略,” *經濟管理*, 1998年 1期, 30-31.
 胡祖光·朱明僞(1998), *東方管理學導論*, 中國 上海, 上海三形書店.
 洪煥椿(1983), *中華民族傑出人物傳*, 中國 北京, 中國青年出版社.
 黃德昌(1998), *哲人聖智-儒學智慧與現代管理謀略*, 中國 四川, 西南財政大學出版社.

영문문헌

- Brady, E. N.(1997). “Finding a History for Management,” *Journal of Management Inquiry*, 6, 2, 160-167.
 Calvert, G.(1993). *Highwire Management: Risk-Taking Tactics for Leaders, Innovators, and Trailblazers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
 Cleary, T.(1992). *The Book of Leadership and Strategy: Lessons of the Chinese Masters*. Boston & London: Shambhala.
 _____(1993). *Thunder in the Sky: On the Acquisition and Exercise of Power*. Boston & London: Shambhala.
 _____(1994). *The Human Element: A Course in Resourceful Thinking*. Boston & London: Shambhala.
 Foo, C. T.(1997). *Reminiscences of an Ancient Strategist: The Mind of Sun Tzu*. Brookfield, Vermont: Gower.
 Hirsch, P. M. & Boal, K. B.(1997). “Editors’ Introduction,” *Journal of Management Inquiry*, 6, 2, 142-143.
 Pinder, W., Rogers, S. E., & Kim, P. S.(1995). “The History of Management: A Global Perspective,” *Journal of Management History*, 1, 1, 59-77.
 Rarick, C. A.(1996). “Ancient Chinese Advice for Modern Business Strategists,” *S.A.M. Advanced Management Journal*, 61, 38-43.
 Rindova, V. P. & Starbuck, W. H.(1997). “Ancient Chinese Theories of Control,” *Journal of Management Inquiry*, 6, 2, 144-159.
 Svyantek, D. J.(1999). “Make Haste Slowly: Augustus Caesar Transforms the Roman World,” *Journal of Management History*, 5, 6, 292-306.
 Tung, R.(1994). “Strategic Management Thought in East Asia,” *Organizational Dynamics*, 17, 5565.
 Von Senger, H.(1991). *The Book of Stratagems: Tactics for Triumph and Survival*. New York, NY: Penguin Books.
 Wolf, W. B.(1996). “Reflections on the History of Management Thought,” *Journal of Management History*, 2, 2, 4-10.
 Wrege, C. D., Greenwood, R. A. and Hata, S.(1999). “What We do not Know about Management History: Some Categories of Research and Methods to Uncover Management History Mysteries,” *Journal of Management History*, 5, 7, 414-424.

A Historical Textual Analysis on Chinese Management Thought

Hun-Joon Park* · Chang-Dao Jin**

Abstract

This study explores the forms of management revealed in ancient and medieval Chinese historical texts as in the modern Western world. We undertook this project not to prove any hypotheses or to justify a theory but to find out what textual data exist about Chinese management and organizations. Chinese management thought was formed and developed from ancient China and evolved into the system of management and control through medieval ages. It was developed and transformed by emperors themselves, philosophers, and strategists throughout early and medieval Chinese history. Their thinking was mostly focused on leadership, strategy, and organization. Some theoretical implications are the following. Chinese management thought has theoretically reasonable system that any current management theoretician can infer from. It covers broad issues in management and control comprehensively. It gives more emphasis on the idea of leadership among others. And it evolved and changed from democratic management thought in ancient times into more control-oriented management thought in medieval states.

Key words: Chinese Management Thought, Historical Analysis, Textual Analysis.

* Professor of Management, Yonsei University.

** Doctoral Candidate, Yonsei University.