

손자병법과 국제경영전략

이 우 채



국제경영전략론 (이우재) - 1부 -

“손자병법과 국제경영전략“

114 page

=== 목 차 ===

"손자병법"의 중요성	p.03
"손자병법"의 소개 및 제 1편 시계	p.11
"손자병법"의 제 2편 작전	p.18
"손자병법"의 제 3편 모공	p.23
"손자병법"의 제 4편 균형	p.31
"손자병법"의 제 5편 병세	p.37
"손자병법"의 제 6편 허실	p.43
"손자병법"의 제 7편 군쟁	p.51
"손자병법"의 제 8편 구변	p.59
"손자병법"의 제 9편 행군	p.63
"손자병법"의 제 10편 지형	p.71
"손자병법"의 제 11편 구지	p.78
"손자병법"의 제 12편 화공	p.88
"손자병법"의 제 13편 용간	p.94
"손자병법"과 10인의 전략가	p.100
"제공병법"과 손정의.....	p.109

손자병법의 중요성

<박재희 원장과 대담> 민족문화콘텐츠연구원장, 2017/07/11

동서고금 불문 두루 읽힌 병서..."싸우지 않고 이기는 것이 최상"

손자병법(孫子兵法)은 중국 춘추시대의 병서(兵書)다. 전쟁에서 승리하는 모든 비법을 망라한 책이다. 우리에게 '상대를 알고 나를 알면 백 번 싸워도 위태롭지 않다(知彼知己 百戰不殆)'는 성구(成句)로 알게 모르게 익숙해져 있는 것이 바로 손자병법이다.

2천500년 전 탄생한 손자병법은 군사 교과서의 대명사로, 동서고금을 불문하고 두루 읽혔다. 마오쩌둥은 이 책을 늘 침대 곁에 두었고, 나폴레옹은 항상 지니고 다니며 읽었다고 한다. 제1차 세계대전에서 패전국이 된 독일의 황제 빌헬름 2세는 "만일 20년 전에 이 책을 읽었더라면 그렇게 무참하게 패하지는 않았을 텐데"라며 회한했다. 빌 게이츠나 손정의가 이 책을 경영 지침서로 삼는다는 것도 널리 알려진 사실이다.

그 옛날의 병서가 어떻게 끈끈한 생명력으로 현대인에게 영향을 미치고 있을까.

박재희(53) 민족문화콘텐츠연구원장은 '휴머니즘'에 주목한다.

그는 "인류의 영원한 화두인 인본주의가 손자병법의 근본에 깔려 있어 지금까지 회자될 수 있는 것"이라고 설명한다. 또 이 책에 들어있는 탁월한 전략적 사고는 국가와 기업의 운영에도 해안을 주고 있다고 지적한다.

북한의 지속되는 위협, 주변 강대국과의 외교갈등 등 진퇴양난의 상황에 직면한 우리가 손자병법을 통해 얻을 수 있는 해답은 무엇인지, 현대를 살아가면서 새삼 깨칠 교훈은 무엇인지 들어본다.

-- 학문적으로 동양 고전과 인연을 맺게 된 경위가 궁금합니다.

▲ 어렸을 때 조부님이 동네 훈장이셨어요. 글방에서 울려 퍼지는 고전 읊는 소리가 귀에 자연스럽게 닿았죠. 그렇게 귀로, 몸으로 익히다가 대학에서 동양철학을 전공하면서 본격적으로 공부하게 됐어요. 그렇게 인연이 이어진 거죠. 저는 무엇이든 재미와 의미가 있어야 한다고 생각해요. 동양 고전이 재미도 있을뿐더러 의미를 줬기 때문에 평생을 할 수 있었던 거죠. 재미는 재능과도 연결되는 것 같아요. 한문을 보면 어떤 사람은 불편해하지만 저는 끌리는 것이 있었어요. 뭔가 영혼을 끄는 것이 있었죠. 고전을 공부하며 재미를 알아가고 희열을 느끼게 됐죠. 남이 하지 않는 것을 한다는 데 의미가 있었고, 2천500년 전 사람과 대화를 나눌 수 있다는 데 의미와 자부심이 있었죠.

-- 동양의 고전은 현대를 살아가는 우리에게 어떤 의미가 있습니까.

▲ 논어, 대학, 맹자, 중용을 사서(四書)라고 하죠. '사서'라는 말은 송나라 초기 유학자 주자(朱子)에 의해 생겨났어요. 사서는 그 당시 필요한 패러다임을 품고 있는 중요한 텍스트였죠. 이후 800년간 동양에서 정통의 학문으로 여겨졌습니다. 우리나라에서는 과거시험의 필수과목이었고, 사서를 모르면 지식인으로서 대접도 받지 못했어요. 결국 사서를 비롯한 동양의 고전은 동양적 사유에 대한 중대한 근거가 됐고, 지금 우리 문화 유전자의 상당 부분도 동양의 고전에서 기인한 거죠. 하지만 오늘날 동양의 고전이 갖는 의미는 다르죠. 사서가 당시 필요한 패러다임의 텍스트라면 지금은 우리 시대에 맞게 재해석해 현재에 던지는 의미를 찾아야 하죠.

-- 손자는 누구이고, 손자방법은 어떤 책입니까.

▲ 손자(孫子)는 춘추시대 제(齊)나라 장수 집안 출신 전략가인 손무(孫武)를 말합니다. 공자(孔子, 기원전 551~479)와 거의 동시대에 활동했죠. 정확한 시기는 나와 있지 않지만 사마천의 사기 '손자오기열전'에 기록이 남아 있습니다. 당시에는 강력한 힘을 가진 나라가 힘없는 나라를 쳐부수던 혼란의 춘추시대였어요. 젊은 시

절 그는 오(吳)나라를 강대국으로 키운 오자서(伍子胥)의 추천으로 오나라의 장수가 되어 여러 전쟁에 참여합니다. 오나라 왕 합려(闔閭)의 신임을 받은 것은 물론 오자서와 뜻이 맞아 함께 오나라를 대국으로 성장시키는 데 중요한 역할을 했죠. 손자는 전쟁을 일종의 프로젝트로 바라봤어요. 전쟁을 이끄는 장수는 프로젝트를 관리하는 전문경영인이었던 셈이죠. 손자는 합려를 만났을 때 이미 병법 13편을 완성해 가지고 있었다고 해요. 손자병법은 그가 7년간 겪은 다양한 전쟁의 경험이 집약돼 있죠. 당시 위(衛)나라에는 오기(吳起)라는 장군이 있었어요. 그는 또 다른 병서인 '오자병법(吳子兵法)'을 썼죠. 흔히 손자병법과 오자병법을 합쳐 '손오병법'이라고도 합니다. 이후 관우, 항우 등 수많은 이름난 장수가 등장하지만 전쟁을 경영한 최고의 장군이라고 하면 손자를 꼽을 수 있습니다.

-- 손자가 강조하는 것은 무엇입니까.

▲ 가장 강조한 것은 전쟁에 나서는 사람의 가치관이에요. 특히 군대를 이끄는 장군의 가치관을 중요하게 생각하죠. 전쟁은 개인의 영욕이나 명예, 권력에 목적이 있는 것이 아니라 보민(保民)과 보국(保國)에 있다고 해요. 손자는 백성과 나라를 지켜야 한다는 소명의식을 가장 중요하게 생각했죠. 이순신 장군도 손자가 강조한 것처럼 임금의 마음에 드는 장수가 되기 위해서가 아니라 조국을 보호하고 민족을 생존시키기 위해 전장에 나섰죠. 손자병법이 가장 강조한 것은 바로 소명의식이에요. 병서를 줄줄 외우고 엄청난 지식이 있어도 소명의식이 없으면 장군감이 될 수 없다는 거죠. 손자병법 첫 장 첫 구절은 "전쟁이란 나라의 중대한 일이다. 죽음과 삶의 문제이며, 존립과 패망의 길이니 살피지 않을 수 없다"예요. 전쟁에서 "너는 무엇을 할지 고민해 보라"는 거죠. 장군은 우리에게 대한 책임을 져야 한다고 하죠.

백성과 나라를 지키기 위해서는 전쟁에서 이겨야 합니다. 그래서 두 번째로 강조한 것이 전략이에요. 전쟁에서 승리하기 위해 무기나 병력, 군량미도 중요하지만 가장 중요한 것은 전략이라는 거죠. 그러면서 '지피지기'란 말을 합니다. 전쟁은 대충 하면 안 되고 철저하게 분석해서 해야 한다고 하죠. 언제, 어디로, 어떤 속도로 쳐들어갈지 전략을 짜서 해야 한다고 하죠. 세 번째로 전쟁의 승패는 결국 구성원이 꿈과 비전을 얼마나 공유하는가에 달려 있다고 강조합니다. 손자병법이 가장 강조하

는 것은 전쟁에 참여한 장수로서의 소명의식, 승리를 위한 전략적 사유와 판단과 결정, 그리고 공통된 꿈과 비전이라고 할 수 있습니다. (박 원장은 "손자병법이 가장 강조한 것은 소명의식"이라고 말했다).

-- 제왕을 위한 책인 '한비자'와는 어떻게 다른가요.

▲ 한비자가 소유주인 제왕의 경영학이라면, 손자병법은 전문경영인인 장군의 경영학이라고 할 수 있습니다. 소유주와 전문경영인은 다릅니다. 소유주는 내 마음을 보이지 않으면서 상대방을 컨트롤할 수 있어야 해요. 철저하게 내 것을 지켜야 하는 것이 목표죠. 반면 손자는 전문경영인인 장군으로서 주인의 이익에 부합하는 것도 중요하지만 더 나아가 조직과 구성원의 생존이 더 중요하다고 생각하죠. 이런 면에서 손자병법은 전문경영인의 철학이라고 할 수 있습니다.

-- 손자병법은 실제 누구에 의해 이용됐습니까.

▲ 부지기수죠. 조선 시대에 문관이 되기 위해 과거시험을 보려면 사서삼경의 책을 통과해야 했어요. 무과에 합격하려면 일곱 종류의 중국 병서인 '무경칠서(武經七書)'를 봐야 했죠. 손자병법, 오자병법, 사마법(司馬法), 율요자, 이위공문대(李衛公問對), 육도(六韜), 삼략(三略)이 있는데 이 중 손자병법이 단연 으뜸이었죠. 삼국지에 등장하는 조조는 손자병법의 최고 권위자였어요. 흔히 간웅(姦雄)으로 불리는데 사실 조조야말로 진정한 전략가였죠. 그는 손자병법에 주석을 많이 달았어요. 그가 갖은 전투에서 승리한 것은 손자병법을 잘 알았기 때문이죠. 당나라의 전략가인 두목(杜牧), 한나라 고조 유방의 공신인 장량(張良)도 손자병법의 영향을 받았습다. '전쟁론'을 쓴 프로이센의 전쟁철학자인 클라우제비츠, 나폴레옹, 손정의, 빌 게이츠 등도 손자병법의 영향을 크게 받았죠. 이렇듯 손자병법은 동서양을 막론하고 전쟁, 경영, 조직 운영에서 중요한 역할을 해왔다고 할 수 있습니다.

-- 고대 중국의 병서인 손자병법이 지금도 회자되는 이유는 무엇입니까.

▲ 휴머니즘이 있기 때문이죠. 손자는 싸우지 않고 이기는 것이 최상책이라고 이

야기합니다. 이기는 것이 뭐가 중요하냐는 거죠. 아끼는 백성이 죽고 상대방 가슴을 후벼 파는 승리는 오래가지 못한다는 말이에요. 이런 휴머니즘과 상생(相生)은 인류가 존재하는 한 추구해야 할 중요한 화두인 거죠. 지금 기업을 경영할 때도 휴머니즘을 빼놓고 오로지 실적과 이익만 추구하면 지속해서 성장할 수 없죠. 결국 인간을 중심에 놓고 얘기하기 때문에 손자병법이 생명력이 있는 거예요. 특히 손자병법에서 보여주는 전략적 사고는 탁월해요. 최소한의 희생을 통해 최고의 성과를 얻으려면 전략적인 사고를 해야 한다고 하죠. 마이클 포터, 피터 드러커, 앨빈 토플러 같은 석학들도 현대 경영학을 설명하면서 손자병법을 많이 인용합니다. 바로 그 속에 훌륭한 전략이 다양하게 있기 때문이에요. 2006년 독일 월드컵축구에서 4강에 오른 포르투갈의 루이스 펠리프 스콜라리 감독도 손자병법을 읽고 전략을 연구한 것으로 유명하죠. 손자병법이 단순히 전쟁에 관한 논리라면 이미 사라졌을 겁니다. 그 속에 인간과 전략이 있어서 여전히 생명력이 있는 거예요. 앞으로 1천 년이 지난 뒤에도 존재 이유가 있다고 생각합니다.

-- 손자는 특히 허실(虛實)과 임기응변(臨機應變)을 강조합니다.

▲ 전쟁터는 사람이 죽고 사는 땅이고, 국가의 존망이 결정되는 곳입니다. 명예니 청렴이니 결백이니 하는 것은 전장에서 전혀 중요하지 않죠. 손자는 그런 것을 생각한다면 전쟁터에 나오지 말라고 하죠. 손자는 사람의 생사(生死)에 관심이 많았던 것 같아요. 전쟁을 많이 해본 사람이라서 전쟁이 얼마나 무서운 결과를 가져오는지 너무 잘 알고 있었죠. 손자병법에는 장수가 경계해야 할 다섯 가지 위태로움이 있어요. 반드시 죽음을 각오하고 싸우면 죽을 수 있고, 반드시 살기를 각오하고 싸우면 사로잡히게 되며, 분을 이기지 못해 성급하게 행동하면 모욕을 당할 수 있고, 성품이 지나치게 깨끗하면 치욕을 당할 수 있으며, 백성들을 지나치게 사랑하면 번민을 하게 된다고 하죠. 전쟁터에 나온 장군에게 이 다섯 가지를 꼭 살피라고 하죠.

또 손자는 '전쟁은 속임수'라고 해요. 우리가 축구 경기를 할 때도 눈은 오른쪽을 보면서 왼쪽으로 공을 차는 속이는 행위를 하죠. 전쟁이나 경기에서는 이겨야 하기 때문이죠. 동쪽에서 소리를 내고 서쪽에서 적을 친다는 뜻의 성동격서(聲東擊西)가

대표적인 속임수입니다. 손자병법에서는 14가지 적을 속이는 방법이 제시돼 있습니다. 내 백성과 나라를 살리기 위한 전쟁에서는 반드시 이겨야 하기 때문이죠.

전쟁은 살아있는 생물이라고 합니다. 그래서 그때그때 최적의 모습으로 변화하는 것이 중요하죠. 변화한 상황에 맞게 임기응변하는 것은 무척 중요한 일입니다. 임기응변은 '그때 다가가서 최적의 변화된 모습으로 응답하라'는 뜻이죠. 유가(儒家)에서는 임기응변을 권모술수나 기회주의로 바라보지만 손자는 그렇지 않다는 거죠. 요즘 살아남는 나라와 도태하는 나라의 차이점은 바로 임기응변에 있어요. 상황에 맞춰 변화하지 않고 세월을 탓해서는 안 되죠. 오히려 변화하지 못한 것을 반성해야 합니다. 임기응변은 기업의 CEO가 가져야 할 첫 번째 덕목이기도 해요. 다른 기업과의 싸움 속에서 남보다 먼저 변화한 상황을 읽어내고 최적의 답을 찾아야 하죠. 자꾸 바꾸는 것은 좋은 겁니다. 공자도 사람이 70년을 살면 가치관을 70번 바꿔야 한다고 했어요. 시중(時中)이란 말도 시의적절하게 답을 찾으라는 뜻이죠. 세상이 변했는데 바꾸지 않는 것은 고집이고 편견이고 독단이고 아집이에요. 변화를 인정하지 못하면 스스로 도태될 뿐이죠. 손자병법은 이런 상황에 대한 해답을 제시하고 있습니다.

-- 우리는 북한의 위협에 직면해 있습니다. 어떻게 대처해야 할까요.

▲ 남북 관계나 외교에서 첫 번째 중요한 것은 주도권이에요. 주도권의 핵심은 '나는 감추고 상대방을 드러나게 하는 것'이죠. 핵심 카드를 최대한 숨기는 것이 중요해요. 밭다고 대놓고 욕을 하면 이미 끝난 게임이라고 생각해요. 손자병법의 관점에서 보면 상대방을 욕하는 것은 굉장히 낮은 수준의 전략이에요. 분노를 가리고 미움도 드러내지 않으면서 주도권을 쥐어야 하죠. 손자병법에서는 상대방의 이익이 뭔지 고민하라고 해요. 상대의 이익이 되는 부분을 찾아내면 상대방을 가게 할 수도, 오지 않게 할 수도 있어요. 대표적인 것이 햇볕정책이라고 할 수 있어요. 경제적인 낙후와 기아로 고통받는 북한에 대해 개성공단을 만들어 준 것은 좋은 전략이었다고 생각해요. 화가 난다고 폐쇄하거나 단절해서는 안 되죠. 가장 쉬운 결정은 서로 치고받는 겁니다. 지지를 가장 많이 받는 방법일 수도 있어요. 하지만 이건 최악의 전략이죠. 극단적인 대립은 결코 해결 방법이 될 수 없습니다. 리더가 인기에 영

합해 이런 결정을 한다면 자기의 국민과 나라를 지켜야 한다는 본연의 임무를 잊어 버린 거죠. 손자는 '진격하는 것은 명예를 추구하지 않고 퇴각하는 것도 죄를 피하지 않는다'고 했어요. 이후에 욕을 먹더라도 생사와 존망의 상황에서 국민을 보호하고 나라를 위한 결정을 해야 한다는 거죠. 강도가 칼을 들고 설치면 '찔러볼 테면 찔러봐'라고 하기보다는 달래서 칼을 놓게 만들어야 해요.

-- 우리 정부는 사드 배치, 일본군 위안부 문제와 관련해 외교적인 어려움에 부딪쳐 있습니다.

▲ 외교도 마찬가지로입니다. 감정적으로 대응하기보다 상대방의 이익이 무엇인지 세밀하게 관찰하고 우리에게 이익이 되는 상황을 만들기 위해 미끼를 던지면서 주도권을 쥐어야 합니다. 더는 카드가 없는데 속을 드러내면 패배할 수밖에 없죠. 상대방이 판단하기 어렵게 해야 하죠. 외교 전문가는 자기 카드를 끝까지 보여주지 않고 표정도 읽지 못하게 하는 포커페이스를 가져야 해요. 자기주장과 감정을 드러내기 위해서나 출세하기 위해서가 아니라 자신의 뒤에는 국가와 국민이 있다는 것을 인식해야 합니다. 외교는 철저하게 실리를 추구해야 해요. 손자방법에는 '원교근공(遠交近攻)이란 말이 있습니다. 멀리 있는 나라와는 친하고 가까이 있는 나라를 공격하라는 얘기죠. 북한이나 일본과의 문제는 미국, 중국, 러시아를 통해 풀어야 할 것으로 봐요. 특히 어느 한쪽의 편을 들면 안 됩니다. 밤에 산길을 가면 아무것도 보이지 않아 두려운 마음이 들듯이 우리의 속마음과 감정을 숨겨야 상대방이 함부로 할 수 없습니다.

-- 지금 우리나라에는 어떤 리더가 필요합니까.

▲ 그동안 국민이 리더들에 대해 실망을 많이 했습니다. 살기 위해 먼저 도망가고 남에게 책임을 돌리는 모습을 많이 봐왔죠. 제발 개인의 이익이나 출세를 먼저 생각하는 사람은 아니었으면 합니다. 리더는 소명의식이 있어야 하죠. 좋은 대학을 나오고 고시에 합격하면 뭐합니까. 소명의식이 없으면 개인의 이익을 추구하는 무퇴배밖에 안 되는 거죠. 리더는 역사와 민족 앞에 자신이 뭘 해야 할지 깊이 고민해야 합니다. 기업 경영자도 마찬가지예요. 이익만을 추구하기보다 국민과 함께한다

는 소명의식이 있어야 존경을 받고 오래 갈 수 있어요.

-- 손자병법이 장수를 위한 책이라면 보통사람은 무엇을 배울 수 있습니까.

▲ 옛날에는 리더와 팔로어가 나뉘어 있었지만 지금은 모두가 리더인 시대죠. 예를 들어 청소부가 단순히 월급을 받기 위해 일한다면 팔로어로 볼 수 있겠지만 깨끗해진 거리를 거닐며 사람들이 행복해한다고 생각하며 정성을 다해 일한다면 자부심을 느낄 수 있죠. 주인의식이 있으면 바로 리더가 되는 거죠. 세상의 주인은 나라의 인식이 필요해요. 손자병법은 모두가 자기 인생의 주인이 되라고 얘기하고 있습니다.

-- '고전의 대궐 짓기 프로젝트'를 추진한다고 들었습니다.

▲ 평생 고전을 공부했는데 미래에 대한 답을 찾기 위한 근거로 삼고 싶어요. 그런 뜻을 같이하는 이들과 고전의 대궐을 만들려고 합니다. 직장인, 학생, 청소년 등 다양한 사람들이 고전을 읽고 재해석하게 하고 싶어요. 저는 '고전의 대궐 짓기 프로젝트'라고 부르는데, 고전의 대문을 열고 들어서면 원전인 논어전(殿), 청소년을 위한 논어루(樓), 직장인을 위한 논어각(閣)이 있고, 뒤편으로 가면 손자병법전, 손자병법루, 손자병법각이 있도록 하는 거죠. 많은 이들이 고전의 대궐로 들어가 재해석된 고전이 전달하는 메시지에 귀를 기울이면 좋겠습니다.

박 원장은 "외교는 철저히 실리를 추구해야 한다"고 강조했다.

‘손자병법’의 소개 및 제 1편 시계

손자병법(제1편) ; 손자병법의 소개 및 시계(始計)

1. 손자병법을 활용한 성공자들

* 조조

* 나폴레옹

* 이순신 장군

* 모택동 ; 죽을 때까지 침상에 있던 손자병법(16자 전법)

- 敵進我退(적진아퇴), 敵退我進(적퇴아진), 敵駐我擾(적주아요), 敵避我打(적피아타)

* 노먼 슈워츠코프(걸프전 승리후) ; 나는 손자병법대로 했을 뿐이다.

* 빌게이츠 : 손자병법은 오늘날 나를 있게 했다.

* 손정의(Soft Bank) ; 손자병법 + 손정의 = 제공병법

* 마쓰시타 고노스케(경영의 신)

2. 손자병법이란 어떤 책인가?

* 손무가 만든 병법으로 죽간(서사자료)으로 만들어 짐

* 孫武(손무) ; 강태공의 나라인 齊나라에서 출생(약 2,500년 전), 吳나라의 장수로 임용

* 오초전쟁 : 손자병법 적용

승리의 주역 ; 손자, 합려, 오자서

3. 손자병법의 3대 특징

- * 리더 중심
- * 공격적
- * 주적을 상대하되, 주변국 고려

4. 손자병법의 구성

- * 전체 13편, 6,109자로 구성
- * 전략에서 전술까지 총망라
- 기업경영환경에 최적의 전략과 리더십 제공

- * 算(산), 知(지), 先(선), 變(변), 正(정), 善(선), 短(단), 勢(세) → 全(전)
- 농경사회 농번기를 피해 징집

5. 제1편 始計(시계)

계획, 의사결정 ; 전쟁하기 전, 전체적으로 여러 가지 요소를 신중히 검토한 후에 전쟁을 시작하는 것

* 五事(오사) ; 나의 수준 체크 → 詭道(궤도) ; 유리한 여건조성을 위해 적을 속이는 七計(칠계) ; 적과 나의 수준 비교 14가지 방법

- 승산 많으면?, 승산 적으면?

"전쟁은 나라에 너무 큰 일이다."

孫子曰 兵者國之大事 死生之地 存亡之道 不可不察也

* 五事(오사) ; 내 수준을 아는 다섯 가지 체크리스트 道, 天, 地, 將, 法

- 道

. 공자(제자 백가) ; 사람의 도리(仁, 義, 禮, 智)

. 손무 ; 윗사람과 아랫사람이 하나가 되는 것(전쟁 위주의 사고)

@ 通即不痛 不通即痛(통즉불통, 불통즉통) ; 통하면 아프지 않고, 통하지 않으면 아프다 → 사회, 조직, 군대등 위아래간의 소통 중요

@ 지식의 저주 ; 교수, CEO처럼 지식이나 정보를 많이 아는 사람의 말일수록 알아듣기 힘든 현상

@ 잭 웰치 ; 기업의 핵심가치는 700번 이상 알아듣게 말하는 것이다.

- 天 ; 소주가 가장 잘 팔리는 기온 ; 10도시, 가장 적게 팔리는 기온 ; 20도 내외
- 地 ; 싸울 장소가 어디인가?
- 將 ; 리더의 자질(智, 信, 仁, 勇, 嚴)

智 ; 사람의 마음의 변화를 헤아리고 일의 변화방향을 내다보는 지혜

信 ; 친하다고 상을 주지 않고, 귀하다고 벌을 생략하지 않음(상벌)

仁 ; 아래 사람들의 배고픔과 목마름을 알고 그들과 노고를 같이함(사랑, 자비)

勇 ; 기회를 보면 즉시 행하고, 적을 만나면 싸운다.

- 클라우제비츠 ; 육체적 용기보다 정신적 용기가 더 중요 → 책임을 지는 용기

嚴 ; 군을 다스림에 정돈되어 있으며, 호령이 일사불란해야 함.

- 이순신 장군(난중일기) ; 100여 차례에 걸쳐 엄격한 군법 적용
(처형 28회, 곤장 44회, 처벌 36회, 구속 15회)

"사랑과 경의를 동시에 받는 지도자가 성공한 지도자"

- 法 ; 명령계통, 편성, 제도, 병참, 보급

6. 詭道(궤도) ; 유리한 여건 조성을 위한 14가지 속임수

兵者詭道也(병자궤도야) ; 전쟁에는 수많은 속임수가 존재

* 能而示之不能(능이시지불능) ; 능력이 있지만 없는 것처럼 보여라!

- * 用而示之不用(용이시지불용) ; 사용하면서도 안하는 것처럼 하라
 - * 亂而取之(난이취지) ; 어지러움(혼란)을 틈타 취하라!
 - * 實而備之(실이비지), 強而避之(강이피지) ; (상대가) 충실하면 대비하고, 강하면 피하라!
 - * 卑而驕之(비이교지) ; 저자세로 상대의 교만을 부추기라!
 - * 佚而勞之(일이노지) ; 편안하게 있으면 피곤하게 만들어라!
 - * 親而離之(친이리지) ; 친하면 이간시켜라!
- 결과적으로 攻其無備 出其不意(공기무비 출기불의) 준비되지 않은 곳을 치고, 생각지도 않은 곳으로 나아가라!

● 1.1 전쟁은 국가의 중대사이다.

- 孫子兵法；第一篇 始計 [01] -

손자가 말했다.

전쟁은 국가의 중대사이다. 백성의 생사를 좌우하며 국가의 존망이 기로에 서게 되므로 신중히 검토하지 않으면 안 된다. 따라서 다섯 가지 조건을 기본으로 하여 검토하고, 일곱 가지 기준에 비추어 비교, 계산하여 피아의 상황을 정확히 파악해야 한다.

孫子曰：兵者，國之大事。死生之地，存亡之道，不可不察也。故經之以五事，校之以七計，而索其情。

● 1.2 전쟁의 5 가지 조건

- 孫子兵法；第一篇 始計 [02] -

5 가지 조건이란 무엇인가.

첫째 도(道), 둘째 천(天), 셋째 지(地), 넷째 장(將), 다섯째 법(法)이 그것이다.

도란, 백성들이 지도자와 한 마음 한 몸이 되어 생사를 함께 할 수 있으며 어떠한 위험도 두려워하지 않도록 하는 정치적 능력이다.

천이란, 낮과 밤, 추위와 더위, 계절의 변화 등 시간적인 조건이다.

지란, 거리의 멀고 가까움, 지세의 험하고 평탄함, 지역의 넓고 좁음, 지형의 유리함과 불리함 등의 지리적인 조건이다.

장이란, 지모, 신의, 인애, 용기, 위엄 등 장수의 기량을 말한다.

법이란, 군대의 조직이나 규율, 장비 등 조직체계이다. 곡제는 의사소통을 위한 신호체계를 의미한다. 관은 관리자이며 도는 병참보급로, 주용은 주력부대의 운용에 필요한 제반비용을 말한다.

이상 다섯 가지 조건은 장수라면 누구나 알고 있지 않으면 안 된다. 이것을 제대로 이해하고 아는 자는 승리하고, 알지 못하는 자는 승리하지 못한다.

이 다섯 가지 조건은 다시 전략적인 면에서 비교하여 양편의 정밀한 탐색이 필요하다.

一曰道，二曰天，三曰地，四曰將，五曰法。道者，令民與上同意也，故可與之死，可與之生，而民不畏危。天者，陰陽·寒暑·時制也。地者，遠近·險易·廣狹·死生也。將者，智·信·仁·勇·嚴也。法者，曲制·官道·主用也。凡此五者，將莫不聞，知之者勝，不知者不勝。故校之以計，而索其情。

● 1.3 비교의 7 가지 기준 - 孫子兵法：第一篇 始計 [03] -

1. 어느 편이 통치자가 더 정치를 잘 하는가.
2. 장수는 어느 편이 더 유능한가.
3. 천후와 지리는 어느 편이 유리한가.
4. 조직, 규율, 장비는 어느 편이 잘 정비되어 있는가.

5. 군대는 어느 편이 더 많으며 강한가.
6. 사병은 어느 편이 잘 훈련이 되어 있는가.
7. 신상필벌은 어느 편이 더 분명히 행해지고 있는가.

나는 이 일곱 가지 기준에 의해서 승패를 판정한다.

만일 장수가 나의 전략을 채택하여 실천한다면 반드시 승리할 것이다. 그러면 나도 고문으로서 머물러 있을 수 있다. 그러나 장수가 나의 전략을 채택하지 않는다면 반드시 패배할 것이다. 따라서 나도 그러한 장수에게서는 떠날 수밖에 없는 것이다.

나의 계략이 유리하다는 것을 이해하고 이것을 채택하게 되면 이 전략이 하나의 세력이 되어 이것을 기초로 하여 전력을 밖으로 십분 발휘할 수 있을 것이다.

세력은 이상 다섯 가지 요소와 일곱 가지 기준을 기초로 하여 이를 가지고 임기응변의 조치를 취함으로써 전력을 완전히 발휘하게 된다.

曰：主孰有道？將孰有能？天地孰得？法令孰行？兵衆孰強？士卒孰鍊？賞罰孰明？吾以此知勝負矣。

將聽吾計，用之必勝，留之；將不聽吾計，用之必敗，去之。計利以聽，乃爲之勢，以佐其外。勢者，因利而制權也。

● 1.4 병법은 기만전술이다

- 孫子兵法：第一篇 始計 [04] -

병법은 기만전술이다.

능력이 있으면서도 능력이 없는 것처럼 보이게 하고, 혹은 필요하면서도 필요하지 않은 것처럼 위장을 한다.

가까운 곳을 노리면서도 먼 곳을 지향하는 것처럼 하고, 혹은 먼 곳을 노리면서도 가까운 곳을 지향하는 것처럼 한다.

적에게 이익을 주어 유혹을 하거나 혹은 내부를 교란시키고 이를 공략한다.

적의 군비가 충실하면 서두르지 말고 대비를 하며, 적이 강하면 정면충돌을 회피한다.

적을 분노하게 하여 혼란에 빠뜨리고, 혹은 저자세를 취하여 적을 교만하게 만든다.

상대가 쉬려고 하면 피로하게 만들고, 단합되어 있으면 분열시킨다.

무방비상태로 있을 때 공격하고, 뜻하지 않았을 때 출격한다.

이러한 기만술은 병법가의 승리하는 비결이며, 따라서 사전에 계획이 누설되어서는 안 된다.

兵者，詭道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而視之遠，遠而示之近。利而誘之，亂而取之，實而備之，強而避之，怒而撓之，卑而驕之，佚而勞之，親而離之，攻其無備，出其不意。此兵家之勝，不可先傳也。

● 1.5 승산이 있어야 한다

- 孫子兵法：第一篇 始計 [05] -

전쟁을 시작하기 전에 가장 중요한 일은 조정이나 군 수뇌부의 작전회의에서의 계산이다. 사전에 다섯 가지 조건과 일곱 가지 기준에 의하여 계산을 한 결과 승산이 많아야 한다.

승산이 많으면 승리할 것이고, 승산이 적으면 패배할 것이다.

하물며 승산이 없다면 어떻게 되겠는가. 내가 이와 같은 견해로써 관찰하건대, 승부는 저절로 나타나는 것이다.

夫未戰而廟算勝者，得算多也。多算勝，少算不勝，而況於無算乎。吾以此觀之，勝負見矣。

"손자병법"의 제 2편 작전

손자병법(제2편) 作戰(작전)

1. 作戰이란?

* 군에서 말하는 참모들 간의 인사, 군수, 작전, 기획, 직책을 말하는 것이 아니라.

* 손자병법에서의 작전은

- 단기 결전과 적 자원 활용의 중요성,
- 전쟁준비와 수행의 소모성과 폐단을 중점적으로 다루는 것임.

※ 적 자원 ; 적의 식량, 무기류, 장비, 포로나 기술자들을 말함

◆ 전쟁 수행의 핵심 ; 단기속결(졸속, 적개심고취, 포상/분배, 적 병력과 물자 재 활용)

- 전쟁준비 소요 : 엄청난 군사력과 비용
- 장기전의 폐단 : 사기 둔화, 민생궁핍/국가피폐, 제3국 침공

2. 拙速(졸속)이란?

* 정성껏 하지 않고 대충 끝내버리는 것이 아니라,

* 손자병법에선

"전쟁은 미흡하지만 빨리 끝내는게 중요하다."

- 전쟁할 때의 해로움을 다 알지 못하면 전쟁할 때의 이로움을 다 알 수 없다.

◆ 2차 대전의 패전 - 일본의 과욕

" 빨리 끝내지 못한게 실수"

- 兵聞拙速(병문졸속)전략을 쓰지 않음을 후회 ; 욕심을 버리고 그 앞에서 멈출 수 있는 것을 말함

* 일본 패전의 자체평가 - 졸속의 실패 ; 한국. 중국 점령→ 남방 자원지대 확보
→ 미국의 개입 → 패전 (시간 경과)

* 부부싸움의 법칙

- 싸우는 이유는 ; 먼 곳, 큰 일이 아니라, 작은일 때문에 싸운다.

* STOP

Stop ; 멈춰라!

Think : 생각하라!

Observe : 관찰하라!

Plan : 계획하라!

3. 적개심(怒)과 재물(貨) - 전쟁을 빨리 끝내는 방법

* 적개심(怒) ; 전쟁의 빠른 진행(사기 진작)

재물(貨) : 전리품(성과급)

4. 勝敵而益強(승적이익강) ; 싸울수록 더욱 강해지기

* 작은 성공의 반복 → 자신감 충만 → 큰 성공

* 작은 승리를 계속 반복시킴으로써 자신감을 주고, 결국 큰 승리를 얻어내는 것!

● 2.1 전쟁에는 많은 비용이 든다

- 孫子兵法 ; 第二篇 作戰 [01] -

손자가 말했다.

군대의 운용법은 치거 천대, 혁거 천대, 갑옷병사 십만, 천리 길의 식량수송,

즉

안과 밖으로 소비되는 것과 국민에게 사용되는 아교와 옷칠 등의 재료와 수레와 갑옷에 소요되는 비용이 하루에 천금이 소비된다.

이런 것에 대한 준비가 있는 연후에 십만의 군사를 일으키는 것이다.

孫子曰：凡用兵之法，馳車千駟，革車千乘，帶甲十萬，千里饋糧，則內外之費，賓客之用，膠漆之材，車甲之奉，日費千金，然後十萬之師舉矣。

● 2.2 속전속결이 중요하다

- 孫子兵法：第二篇 作戰 [02] -

군대를 이용하여 전쟁을 할 때에 신속한 승리처럼 귀중한 것이 없다.

전쟁이 오래 지속되면 병사가 둔해지고 예기가 꺾인다. 따라서 적진을 공략해도 공격력이 약화될 것이다. 또한 장기간 군대를 전선에 두게 되면 국가재정은 고갈되게 된다.

군대가 둔해지고 사기가 꺾이고, 군대의 힘이 소진되고, 국고가 고갈되면 제3국이 이 상황을 노려 침략하려 일어설 것이다. 이렇게 되면 아무리 지모 있는 자라 할 지라도 그것을 수습할 수 없게 될 것이다.

그러므로 다소 미흡한 점이 있더라도 속전속결해야 한다는 말은 들었으나, 공교하게 한다 하여 오래오래 끌어서는 승리한 예를 본 적이 없다. 또한 장기전을 해서 그 나라가 이익을 보았다는 예는 아직 없다. 그러므로 전쟁의 폐해를 십분 알지 못하는 자는 전쟁의 이익을 충분히 알지 못하는 것이다.

其用戰也貴勝，久則鈍兵挫銳，攻城則力屈，久暴師則國用不足。夫鈍兵挫銳，屈力?貨，則諸侯乘其弊而起。雖有智者，不能善其後矣。故兵聞拙速，未睹巧之久也。夫兵久而國利者，未之有也。故不盡知用兵之害者，則不能盡知用兵之利也。

● 2.3 적의 것을 사용한다.

- 孫子兵法；第二篇 作戰 [03] -

전쟁을 잘하는 자는 단기간에 전쟁을 수행하므로 장정을 두 번 다시 징집하지 않고, 군량을 세 번 신지 않는다. 적국에 진입하여 군수물자를 취하게 한다. 군량은 적에게서 빼앗으므로 군대에는 양식이 풍족하다.

국가가 전쟁 때문에 빈곤해지는 것은 군대나 군수물자 등을 먼 거리에 수송하기 때문이다. 멀리 수송하므로 인하여 백성이 가난해진다. 또 군대의 주둔지 근방은 물가가 폭등한다. 물가가 폭등하면 백성의 재산이 고갈된다. 재산이 고갈되면 징발이 곤란하게 된다.

전쟁은 오래 끌수록 병력이 약화되고, 재물은 전쟁터에서 다 없어지며, 집안이 텅 비게 되고, 백성들은 수입의 백에 칠십을 세금으로 빼앗기게 될 것이다. 국가재정은 수송시설이며 전쟁무기로 그 백에 육십이 소진되어 버릴 것이다.

그러므로 지략이 뛰어난 장군은 가급적 이 편이 소모를 피하고 적국의 물자를 탈취해서 먹는다. 적한테서 탈취한 곡식 1종은 자국에서 멀리 수송해 온 20종에 해당하며, 적에게 탈취한 사료 1석은 자국에서 운반한 20석과 맞먹는 것이다.

善用兵者，役不再籍，糧不三載，取用於國，因糧於敵，故軍食可足也。國之貧於師者遠輸，遠輸則百姓貧。近於師者貴賣，貴賣則百姓財竭，財竭則急於丘役。力屈財竭，中原內虛於家。百姓之費，十去其七，公家之費，破軍罷馬，甲矢弩，戟楯蔽櫓，丘牛大車，十去其六。故智將務食於敵。食敵一鍾，當吾二十鍾；(心)一石，當吾二十石。

● 2.4 노획물을 상으로 고무시킨다.

- 孫子兵法；第二篇 作戰 [04] -

적을 죽이려면 적개심을 격발시켜야 한다. 적의 이익을 탈취하려면 장병을 상으

로써 격려해야 한다.

전차전에 있어서 적의 전차를 10대 이상 노획한 자가 있으면 먼저 노획한 자에게 상을 주고, 그 전차의 기를 바꾸어 달아 아군의 전차에 편입하여 아군 병사를 태우며, 또 포로는 우대하여 우리편으로 만든다. 이것을 적을 이기며 더욱 강성해지는 것이라고 한다.

故殺敵者，怒也，取敵之利者，貨也。故車戰，得車十乘已上，賞其先得者，而更其旌旗，車雜而乘之，卒善而養之，是謂勝敵而益強。

● 2.5 승리하는 데 가치가 있다

- 孫子兵法：第二篇 作戰 [05] -

전쟁은 승리하는 데 가치가 있는 것이지 결코 오래 하는 데 가치가 있는 것은 아니다.

그러므로 전쟁의 본질을 인식하고 있는 장군만이 백성의 생명을 관장하고 국가 안위를 책임질 수 있는 것이다.

故兵貴勝，不貴久。故知兵之將，民之司命，國家安危之主也。

"손자병법"의 제 3편 모공

손자병법(제3편) ; 謀攻(모공)

1. 謀攻이란? ; 공격을 위해 피를 짜는 것

* 전쟁수행의 4단계(伐謀별모 伐交별교 伐兵별병 攻城공성)

* 피아 전력비별 부대운용 요령(10배, 5배 이상, 2배 이상, 대등, 열세, 열약)

* 승리를 위한 5가지 필요요건(대세판단, 집중과 절약, 상하단결, 신중/대비, 역할 분담)

2. 破全(파전) ; 최악의 싸움과 최선의 싸움

깨어진 상태로 하는 것은 좋지 않고, 온전한 상태로 목적을 이루는 것이 가장 좋다.

* 피로스의 승리

- 싸움을 잘했던 그리스 왕, 피로스는 로마군과도 싸워서 승리함.

- 피해가 많은 승리는 좋지 않음.

" 상처뿐인 영광은 의미가 없다."

* 필승과 불패의 차이

- 必勝 : 반드시 이긴다 → 무리수를 두게 됨

- 不敗 : 적어도 지지 않는다.(지향해야 함)

* Win-Win 전략 ; 相生(상생) ; 상대와 내가 함께 사는 것

3. 不戰勝(부전승)이란?

* 스포츠 게임 시 조 추첨으로 올라갈 때 또는 상대팀이 기권했을 때를 말하는 것이 아니라,

* 是故 百戰百勝 非善之善者也(시고 백전백승 비선지선자야) ; 백번 싸워서 백번 이기는 것이 가장 좋은 것이 아님

不戰而屈人之兵, 善之善者也(부전이굴인지병, 선지선자야) ; 싸우지 않고도 적을 굴복시킬 수 있는 것이 가장 좋은 것.

* 견훤 ; 신라 침략 시 많은 사람에게 해악을 끼침(백성들의 원망) → 무력, 힘으로 굴복(진정한 승리가 아님)

* 왕건 : 어려움을 함께 슬퍼하고, 신라를 받아들여 고려 건국(신라 경애왕) → 마음으로부터의 항복(부전승)

4. 싸움의 4단계 전략

* 伐謀(별모)

- '피를 베어 버린다'는 뜻
- 상대방이 나에게 덤빌 생각조차 못하는 단계 → 가장 좋지만 가장 어려운 단계
- 가진 것(돈, 지식, 힘)이 많을때 가능

* 伐交(별교)

- 상대방 주변(친구, 외교관계)의 동맹을 먼저 끊어버리는 단계
- 주변을 내편으로 포섭(더 바람직한 단계)

* 伐兵(별병)

- 상대방의 병력을 치는 것
- 파괴, 피해가 생김

* 攻城(공성)

- 상대방의 성을 공격하는 것
- 가장 나쁜 단계(수많은 피해)
- " 부전승을 시도하지만 최종적으로는 공성을 염두에 둔 전략 단계 "

5. 미리 승리를 아는 5대 필수조건

* 대세판단 ; 내가 더불어 싸울 수 있는지 없는지를 판단
 知勝者有五 知可以與戰 不可利與戰者勝(지승자유오 지가이여전 불가이여전자승)

* 집중과 절약(작전적 숙달) ; 집중과 절약, 대소인원 운영이 묘미
 識衆寡之用者用勝(식중과지용자용승)

* 상하단결 ; 위와 아래가 하고자 하는 것이 같음
 上下同欲者勝(상하동욕자승)

* 신중/대비 ; 신중하게 대비할때 그렇지 못한 적과 싸우면 이길수 있음
 以虞待不虞者勝(이우대불우자승)

* 역할분담 ; 장수가 능력이 있고 임금이 간섭하지 않으면 이길 수 있음
 將能而君不御者勝(장능이군불어자승)

손자병법 중에서 최고의 명구!!

知彼知己 百戰不殆(지피지기 백전불태) ; 적과 나를 알게 되면 백번 싸워도 위태롭지 않다!

不知彼而知己一勝一負(불지피이지기일승일부) ; 적을 알지 못하고 나를 알면 한번은 이기고 한번은 진다.

不知彼不知己每戰必殆(불지피불지기매전필태) ; 적을 알지 못하고 나를 알지 못

하면 싸울때마다 위태롭다.

● 3.1 싸우지 않고 승리하라

- 孫子兵法；第三篇 謀攻 [01] -

손자가 말했다.

대체로 전략은

적국을 온전한 채로 포섭하는 것이 최상이며 적의 국토를 파괴하고 얻은 것은 차선이다.

적의 군단을 온전한 채로 포섭하는 것이 최상이며 그것을 파괴하고 얻는 것은 차선이다.

적의 여단을 온전한 채로 포섭하는 것이 최상이며 그것을 파괴하고 얻는 것은 차선이다.

소대를 온전한 채로 포섭하는 것이 최상이며 그것을 파괴하고 얻는 것은 차선이다.

분대를 온전한 채로 포섭하는 것이 최상이며 그것을 파괴하고 얻는 것은 차선이다.

따라서 백전백승이 결코 최상의 방법은 아닌 것이다. 싸우지 않고 포섭하는 것이 최상의 방법이다.

孫子曰：凡用兵之法，全國爲上，破國次之；全軍爲上，破軍次之；全旅爲上，破旅次之，全卒爲上，破卒次之，全伍爲上，破伍次之。是故百戰百勝，非善之善者也，不戰而屈人之兵，善之善者也。

● 3.2 적의 음모를 분쇄하라.

- 孫子兵法；第三篇 謀攻 [02] -

최상의 전법은

적의 모략을 분쇄하는 일이고, 그 다음이 외교관계를 파괴하는 일이며, 그 다음은 군사를 정벌하는 일이요, 최하는 적의 요새를 공격하는 일이다.

요새를 공격하는 것은 어쩔 수 없을 때에만 해야 한다.

그것은 성을 공격하려면 노와 공성차를 수리해야 하고, 그 밖의 도구를 준비하는데 3개월은 걸려야 되기 때문이다.

그러나 지휘자가 분을 이기지 못하고 조급한 마음으로 준비도 없이 사병들을 적의 성벽에 개미떼처럼 달라붙어 기어오르게 하여 그 3분의 1이나 죽게 하고서도 그 성을 함락시키지 못하는 것은 공격전에서 흔히 볼 수 있는 재화이다.

故上兵伐謀, 其次伐交, 其次伐兵, 其下攻城. 攻城之法, 爲不得已. 修櫓轆轤, 具器械, 三月而後成, 距闕, 又三月而後已. 將不勝其忿, 而蟻附之, 殺士三分之一, 而城不拔者, 此攻之災也.

● 3.3 모략이 최고의 전법이다

- 孫子兵法 : 第三篇 謀攻 [03] -

그러므로

최상의 지휘자는 적의 군대를 굴복시키지만 전쟁을 강행하지 않는다.

적의 성을 함락시키지만 구태여 공격을 일삼지 않는다. 적국을 허물어뜨리되 장기전은 하지 않는다.

반드시 자기 나라의 군사를 온전케 한 채로 천하를 다룬다. 그러므로 그 군사가 손상되지 않으며, 그 이익을 온전히 할 수 있는 것이다. 이것이 모략으로서 공격하는 방법이다.

故善用兵者, 屈人之兵而非戰也. 拔人之城而非攻也, 破人之國而非久也, 必以全

爭於天下，故兵不頓而利可全，此謀攻之法也.

● 3.4 열세일 때는 후퇴하라

- 孫子兵法：第三篇 謀攻 [04] -

병력을 사용하는 방법은

이편이 적군의 10배가 되면 그들을 포위하고,

이편이 5배가 되면 공격해도 좋다.

이편이 2배가 되면 적군을 분산시켜 공격한다.

이편과 대등할 때는 전력을 다하여 싸우고,

만일 이편의 병력이 적을 때에는 험난한 곳으로 피하여 방어에 힘써라.

만약 지킬 수가 없겠거든 교묘한 수단을 써서 퇴각하고 교전을 피해야 한다.

소수의 병력으로는 아무리 견고해도 결국은 강대한 적군의 포로가 될 것이다.

故用兵之法，十則圍之，五則攻之，倍則分之，敵則能戰之，少則能逃之，不若則能避之。故小敵之堅，大敵之擒也.

● 3.5 간섭하지 마라

- 孫子兵法：第三篇 謀攻 [05] -

장수는 통치자를 보좌한다. 보좌가 완전하면 국가가 강대해질 것이고, 보좌가 불완전하면 국가가 약화된다.

통치자가 군을 위기에 빠지게 하는 경우가 3 가지 있다.

군대가 진격해서는 안 되는데 알지도 못하고 진격하라고 명령하며, 군대가 후퇴

해서는 안 되는데 알지도 못하면서 후퇴하라고 명령하는 등 군을 속박하는 일이다. 이것을 코 꺾인 군대라고 한다.

전군의 내부사정을 알지도 못하면서 군정에 간섭하여 군 내부에 혼란을 일으키고, 또한 지휘계통을 무시하고 군령에 간섭하여 내부에 불신감을 조성하는 일이다.

통치자가 내부혼란이나 불신감을 초래하게 되면 다른 국가의 침략을 받게 될 것이다. 이것은 자멸행위이다.

夫將者，國之輔也。輔周則國必強，輔隙則國必弱。

故君之所以患於軍者三，不知軍之不可以進而謂之進，不知軍之不可以退而謂之退，是爲?軍，不知三軍之事，而同三軍之政者，則軍士惑矣，不知三軍之權，而同三軍之任，則軍士疑矣。三軍既惑且疑，則諸侯之難至矣，是謂亂軍引勝。

● 3.6 승리를 판단하는 5 가지

- 孫子兵法：第三篇 謀攻 [06] -

승리를 판단할 수 있는 요소로는 5 가지가 있다.

첫째, 싸울 수 있는 경우와 싸워서 안 되는 경우를 아는 자는 승리한다.

둘째, 많은 병력과 적은 병력의 사용법을 아는 자는 승리한다.

셋째, 상하의 욕망이 같으면 승리한다.

넷째, 완전한 준비를 갖춘 상태에서 경계를 태만히 하고 있는 적과 교전하면 승리한다.

다섯째, 장수가 유능하고 통치자가 간섭하지 않으면 승리한다.

이 5 가지가 승리를 예측할 수 있는 요소이다.

故知勝有五：知可以戰與不可以戰者勝，識衆寡之用者勝，上下同欲者勝，以虞待不虞者勝，將能而君不御者勝。此五者，知勝之道也。

● 3.7 적을 알고 나를 알면 백전백승

- 孫子兵法；第三篇 謀攻 [07] -

요컨대

저편의 사정을 알고 이편의 사정을 알고 있으면 100번 싸워도 위태롭지 않다.

저편의 사정을 알지 못하고, 이편의 사정만을 알고 있으면 한 번은 승리하고 한 번은 패배한다.

저편의 사정과 이편의 사정을 함께 알지 못하고 있으면 전쟁을 할 때마다 반드시 위태롭게 된다.

故曰：知彼知己，百戰不殆。不知彼而知己，一勝一負，不知彼不知己，每戰必殆。

"손자병법"의 제 4편 군형

손자병법(제4편) ; 軍形(군형)

1. 軍形이란? ; 압도적인 우세를 가지는 태세 만들기

* 군사적 태세

- 적이 이기지 못할 태세, 적의 약점을 기다림
- 적이 패할 기회를 놓치지 않음

* 군사적 태세 조성 방법

- 度量數 稱勝(도량수 칭승)
- 先勝而後求戰(선승이후구전) ; 이미 이겨놓고 싸울 압도적 수준

* 태세 활용

- 육성된 힘의 크기에 따라 守攻(수공)결정
- 가장 바람직한 형 ; 천길 계곡에서 물 떨어뜨리기

※ Win-Win이 최고다!

善守者藏於九地之下, 善攻者 動於九天之上, 故能 自保而全勝也(선수자 장어구 지지하 선공자 동어구천지상 고능자보이전승야)

→ 내가 보전하고 온전한 승리를 거두는 것!

" 잘 지키는 자는 땅끝아래에 숨으며, 잘 공격하는 자는 하늘의 위에서 움직이니 스스로를 보존하여 온전히 승리를 거둘 수 있다."

2. 진정한 성공이란?

* 日月不爲明目(일월부위명목) ; 해와 달이 밝다고 해서 눈이 밝다 하지 않는다
→ 당연한 것

* 聞雷霆不爲聰耳(문뢰정부위총이) ; 천둥소리를 들었다해서 귀가 밝다하지 않는다
→ 당연한 것

"모든 사람이 알고 있는 수준이라면 진정한 승리가 아니다!"

* 박수 받는 것이 독이 될 수 있다!

見勝不過衆人之所知, 非善之善者也, 戰勝而天下曰善, 非善之善者也(견승불과
중인지소지, 비선지선자야, 전승이천하왈선, 비선지선자야)

"승리를 볼 때 많은 사람들이 알 정도에 불과하다면 최선의 것이 아니며, 싸움에
서 이기되 천하가 잘했다고 할 정도면 최선의 것이 아니다."

* 소리 소문없이 성공하면 최고다.

善戰者之勝也 無智名無勇攻(선전자지승야, 무지명, 무용공)

"잘 싸우는 자의 승리는 지혜롭다는 명성도 없고, 용감하다는 공적도 드러나지
않는다."

따라서, 진정한 성공이란?

破(파)가 없고 온전(全)하고 나를 보전(自保)하여 이룰때다.

3. 易勝(이승)

古之所謂善戰者 勝於易勝者也(고지소위선전자, 승어이승자야)

"압도적인 전력의 차이로 이기기 쉬운 상대와 싸워 이김."

* 이순신 장군의 병법

- 불리한 위치에서 열세의 병력으로 싸우지 않음.

- 이승전략(연합)을 펼침

"월등한 태세를 갖추고 쉽게 이길 수 있는 것이 가장 좋은 승리"

4. 立於不敗之地 不失敵之敗也(입어불패지지 부실적지패야)

; 패하지 않을 땅(태세)에 서라, 적이 패할 기회를 놓치지 마라!

* 밀티아데스의 마라톤 전투

- BC 490년 페르시아(다리우스 1세)와 그리스의 전쟁
- 밀티아데스는 마라톤 평원의 가장 높은 위치에 병사들을 배치, 양쪽에 병력을 집중 공격하여 승리함.(양익 포획)
- 아테네에 승전보를 전하고 죽은 병사를 기리기 위해 '마라톤 경주'가 생겨남.

* 易勝(이승)

가장 유리한 위치(준비 태세)에서 적의 허점을 놓치지 않고 공격

* 이겨놓고 싸운다

- 勝兵(승병) ; 先勝而後求戰(선승이후구전)
이기는 군대는 먼저 이기고 난 후에 싸움을 구한다.
- 敗兵(패병) : 先戰而後求勝(선전이후구승)
지는 군대는 먼저 싸우고 난 이후에 이기기를 구한다.

* 이길 수 있는 모든 조건과 태세를 갖춘 후 전쟁을 하는 지혜로움이 필요하다

● 4.1 승패는 적에게 달려 있다

- 孫子兵法 ; 第四篇 軍形 [01] -

손자가 말했다.

예로부터 전쟁에 능한 자는 먼저 적이 승리하지 못하도록 만전의 태세를 갖추고 이편이 승리할 수 있을 때를 기다렸다.

적이 승리하지 못하도록 하는 것은 이편에게 달려 있고, 이편이 승리하는 것은 적군에게 달려 있는 것이다.

그러므로 전쟁을 잘하는 자는 적군의 승리를 불가능하게 할 수는 있지만, 이편이 반드시 승리할 수 있도록 적을 마음대로 할 수는 없는 것이다. 따라서 승리를 미리 짐작할 수는 있으나 승리할 수 있도록 조작할 수는 없다.

孫子曰：昔之善戰者，先爲不可勝，以待敵之可勝。不可勝在己，可勝在敵。故善戰者，能爲不可勝，不能使敵必可勝。故曰：勝可知，而不可爲。

● 4.2 공격과 방어

- 孫子兵法：第四篇 軍形 [02] -

이길 수 없는 자는 지키고, 이길 수 있는 자는 공격한다.

방어하는 것은 군사력이 부족하기 때문이요. 공격하는 것은 군사력이 여유가 있기 때문이다.

방어를 잘하는 자는 마치 땅속 깊이 숨어 있는 것 같고, 공격을 잘하는 자는 마치 높은 하늘 위에서 움직이는 것과 같다. 그리하여 이편의 군사력을 보전하고 완전한 승리를 획득할 수 있는 것이다.

不可勝者，守也，可勝者，攻也。守則不足，攻則有餘。善守者，藏於九地之下，善攻者，動於九天之上。故能自保而全勝也。

● 4.3 승산이 확실한 뒤에 전쟁을 한다

- 孫子兵法：第四篇 軍形 [03] -

누가 보아도 쉽게 예측할 수 있는 승리는 최선의 승리가 아니다. 승리를 하여 모든 사람들이 칭찬을 한다 해도 그런 승리는 최선의 승리가 되지 못하는 것이다. 추호 같이 가벼운 털을 들었다고 해서 힘이 세다고 하지 않으며, 태양이나 달을 보았

다고 해서 눈이 밝다고 하지 않고, 천둥소리를 들었다고 해서 귀가 밝다고 하지 않는 것과 같은 것이다.

옛날의 이른바 전쟁을 잘하는 자란 기회를 포착하여 쉬이 승리할 수 있는 적과 싸워 자명하게 승리한 자를 가리킨다. 그래서 선전자는 승리해도 지략이나 명성, 용맹이나 공적 따위가 두드러지게 나타나지 않는 것이다.

그의 전쟁의 승리에는 한치의 오산도 없다. 왜냐하면 그는 이미 전쟁 전에 승리를 보고 있었고 처음부터 패자와 싸우고 있었기 때문이다.

선전자는 당초부터 패배하지 않을 태세를 갖추고 적이 패배할 요소를 포착하는데 실수하지 않는다.

요컨대 선전자는 승산이 확실한 뒤에 전쟁을 하고, 패배자는 덮어놓고 전쟁을 시작한 뒤에 승리를 바란다.

見勝不過衆人之所知，非善之善者也，戰勝而天下曰善，非善之善者也。故舉秋毫不爲多力，見日月不爲明目，聞雷霆不爲聰耳。古之所謂善戰者勝，勝易勝者也。故善戰者之勝也，無智名，無勇功。故其戰勝不？。不？者，其所措必勝，勝已敗者也。故善戰者，立於不敗之地，而不失敵之敗也。是故勝兵先勝而後求戰，敗兵先戰而後求勝。

● 4.4 정치가 승패를 결정한다

- 孫子兵法：第四篇 軍形 [04] -

용병을 잘하는 자는 지도력을 잘 수양하고 법과 제도를 잘 보전한다. 따라서 승패를 다스릴 수 있는 능력이 있게 되는 것이다.

전쟁은 첫째 국토, 둘째 자원, 셋째 인구, 넷째 군사력, 다섯째 승패의 평가에 의해서 크게 좌우된다.

지세에 따라 국토의 광협이 결정되고, 국토에 따라 자원의 다과가 결정되며, 자원

은 인구의 다소를 결정하며, 인구는 군사력의 기초가 된다. 그리고 군사력의 강약에 의해서 승패가 결정되는 것이다.

필승군은 무거운 일(鎰)의 중량으로 가벼운 주(銖)의 무게를 누르듯 우세하며, 패전군은 가벼운 주의 무게로 무거운 일의 중량을 대하듯 열세에 있는 것이다.

승리자가 백성을 전쟁에 동원하면 마치 막아 둔 물을 터서 천 길 계곡으로 사라지게 하는 것과 같다. 임전태세가 확립되어 있기 때문이다.

善用兵者, 修道而保法, 故能爲勝敗之政. 兵法: 一曰度, 二曰量, 三曰數, 四曰稱, 五曰勝. 地生度, 度生量, 量生數, 數生稱, 稱生勝. 故勝兵若以鎰稱銖, 敗兵若以銖稱鎰. 勝者之戰民也, 若決積水於千?之谿者, 形也.

"손자병법"의 제 5편 병세

손자병법(제5편) ; 兵勢(병세)

1. 兵勢란? ; 승리를 위한 태세를 갖춘 후에 勢(세)로써 적을 깨뜨리는 것

* 천길 계곡에 모인물이 4편의 軍形이라면, 이 물이 아래로 떨어질 때의 기세는 5편의 兵勢임.

* 병세의 기본 원리 ; 팽이를 돌리기 위한 지속적인 勢가 필요함.

2. 虛實(허실)

* 바위로 계란 치듯 하라

兵之所加 如以礮投卵者 虛實是也(병지소가 여이하투란자 허실시야)

→ 적의 實(실)을 피해 虛(허)를 친다(쉽게 이기는 것)

→ 군대가 적군을 공격할 때 돌로 달걀을 치듯 하기 위해 필요한 것이 허실의 전술이다.

3. 奇正(기정)전략

* 凡戰者 以正合 以奇勝 故善出奇者 無窮如天地 不竭如江海(범전자, 이정합, 이기승. 고선출기자, 무궁여천지, 불갈여강해)

- 창 = 奇(기), 방패 = 正(정)

→ 방패로 막고 창으로 찔러 들어가는 것

* 以正合 以奇勝(이정합, 이기승) ; 正의 힘으로 대치하여 奇로써 승리하는 것

- 정 ; 힘의 원천, 원칙, 규칙

(유형의 정 ; 자금, 인력, 장비등, 무형의 정 ; 원칙, 기준, 규칙 등)

* zuluz족의 이산들과나(남아프리카) 전투

- 전설적 리더 샤카(SHAKA)의 전략
- . 개인역량 강화 ; 정신력 무장(正의 훈련)
- . 조직역량 강화 : 황소의 뿔 전략(병력 배치)
- 1879년 마지막 왕(케츠와요)과 영국군 전투

"창이 총을 이기다." - 영국군 24연대 예하 6개 중대 1,800명 전사, 10명만 도주

* 세계적 판매왕 Joe Girad ; GIRAD 250명 법칙

- 한 사람이 관계하는 사람은 250명!
- 기본이 되는 正을 단련하여 쉼으로써 승리!

* "일본 전산"의 기본 正을 판단하는 시험

- 큰 소리로 말하기 시험
- 밥 빨리먹기 시험
- 화장실 청소 시험
- 오래 달리기 시험

4. 能擇人而任勢(능택인이임세) - 적재적소

* 무엇이 사람을 미치도록 일하게 하는가?

善戰者 求之於勢 不責之於人 故能擇人而任勢(선전자 구지어세 불책지어인 고 능택인이임세)

"잘 싸우는 자는 기세를 찾되 개인에게서 찾지 않음. 사람을 잘 택하여 적재적소에 배치하여 세를 만듦."

* 칠천량 해전

- 원균장군 ; 바다에 있으면 안 되었던 사람

→ 육지에 있을 때는 북방 오랑캐와 맞서 한번도 지지 않음.

* 적재적소 ; 자기가 가장 잘 하는 곳, 제일 좋아하는 곳에 위치!

* 개인의 특성과 환경의 영향

任勢者 其戰人也 如轉木石 木石之性, 安則靜 危則動 方則止 圓則行
(임세자 기전인야 여전목석, 목석지성, 안즉정, 위즉동, 방즉지 원즉행)

"개인을 적재적소에 배치한 후 조직의 풍토(勢)를 조성"

"善戰人之勢 如轉圓石於千仞之山者 勢也"(원즉행 고 선전인지세 여전원석어천
인지산자 세야)

둥근 돌(개인)을 천길 산 아래로 굴릴 때의 勢(세)!

● 5.1 직제와 공방

- 孫子兵法 ; 第五篇 兵勢 [01] -

손자가 말했다.

무릇 다수의 병력을 통솔하면서도 소수의 병력을 통솔하듯 하는 것은 조직과 편제가 있기 때문이다. 또 많은 군대를 전투에 참가시키면서도 소수의 군대를 전투에 참가시키듯 하는 것은 지휘·명령 체계와 신호를 사용하고 있기 때문이다.

전군의 장병이 적의 공격을 받고도 패배하지 않는 것은 기습공격과 정공법을 적절하게 운용하고 있기 때문이다.

전투가 전개되어 마치 돌로 알을 치듯 할 수 있는 것은 충실함을 가지고 적의 허점을 치기 때문이다.

孫子曰 : 凡治衆如治寡, 分數是也. 鬪衆如鬪寡, 形名是也. 三軍之衆, 可使必受敵而無敗者, 奇正是也. 兵之所加, 如以礮投卵者, 虛實是也.

● 5.2 정공법과 기습작전

- 孫子兵法；第五篇 兵勢 [02] -

모든 전쟁은 정공법으로 대결하고 기습으로써 승리한다.

기습작전을 잘 쓰는 자의 변통은 천지와 같이 무궁하고 강물처럼 마르는 일이 없다. 끝났는가 하면 다시 시작되는 것은 마치 해와 달이 지는가 하면 다시 뜨는 것과 같으며, 죽었는가 하면 다시 살아나는 것은 마치 네 계절이 저무는가 하면 다시 시작되는 것과 같다.

음계는 5 가지(궁, 상, 각, 치, 우)에 불과하지만 그것의 변화는 이루 헤아릴 수 없어 다 들을 수 없고, 원색은 다섯 가지(청, 황, 적, 백, 흑)에 불과하지만 그것의 변화는 이루 헤아릴 수 없어 다 볼 수 없는 것이며, 또 맛의 기본은 5 가지(감, 함, 신, 산, 고)에 불과하지만 그것의 변화는 이루 헤아릴 수 없어 다 맛 볼 수 없는 것이다.

이와 마찬가지로 승패의 기본원칙은 정공법과 기공법에 불과하지만 그 변화에서 비롯되는 전략전술은 이루 다 헤아릴 수 없는 것이다. 정공법과 기공법이 반복하고 변화하는 그 형태는 끝없이 순환하여 아무도 그 궁극을 알 수 없는 것이다.

凡戰者，以正合，以奇勝。故善出奇者，無窮如天地，不竭如江河。終而復始，日月是也。死而復生，四時是也。聲不過五，五聲之變，不可勝聽也。色不過五，五色之變，不可勝觀也。味不過五，五味之變，不可勝嘗也。戰勢不過奇正，奇正之變，不可勝窮也。奇正相生，如循環之無端，孰能窮之？

● 5.3 기세와 절도

- 孫子兵法；第五篇 兵勢 [03] -

세차게 흐르는 물이 돌까지 뜨게 하는 것은 기세가 맹렬하기 때문이다. 또한, 사나운 새가 질풍과 같이 짐승을 급습하여 그 뼈를 부수고 날개를 꺾는 것은 절도(순발력)가 있기 때문이다.

그래서 전쟁을 잘하는 자는 그 기세가 맹렬하고 그 절도가 극히 짧다. 그 기세는 활시위를 팽팽하게 당긴 것과 같고, 절도는 화살이 발사되는 것과 같다.

어지럽게 헝클어져서 전투가 난전이어도 흐트러지지 않고, 뒤섞이고 혼전이 되어 적의 진형에 포위되어 도 패배하지 않는다.

激水之疾，至於漂石者，勢也；?鳥之疾，至於毀折者，節也。是故善戰者，其勢險，其節短。勢如?弩，節如發機。紛紛??，鬪亂而不可亂也。渾渾沌沌，形圓而不可敗也。

● 5.4 만전의 태세로 기세를 탄다

- 孫子兵法：第五篇 兵勢 [04] -

혼란은 질서에서, 겁은 용기에서, 약함은 강함에서 각각 비롯된다.

그리고 혼란에 빠지거나 질서가 유지되는 것은 군의 조직과 편성의 문제이며, 비겁하거나 용감한 것은 군의 기세에 따르며, 약하고 강하고는 순전히 군의 태세에 달려 있는 것이다.

亂生於治，怯生於勇，弱生於彊。治亂，數也。勇怯，勢也。強弱，形也。

● 5.5 적을 기만하라

- 孫子兵法：第五篇 兵勢 [05] -

적을 능숙하게 조종할 줄 아는 자는 위장된 행동을 하여 적으로 하여금 말려들게 하고, 적에게 무엇인가 주는 척하여 그것을 취하려고 덤비도록 하는 것이다.

즉, 이익을 보여주어 유혹을 하며, 기만술을 가지고 기다리는 것이다.

故善動敵者，形之，敵必從之，予之，敵必取之。以利動之，以卒待之。

● 5.6 추세의 조성

- 孫子兵法；第五篇 兵勢 [06] -

선전자는 승리를 추세에서 찾고 사람에게 책임을 묻지 않는다. 따라서 인재를 선택하여 적재적소에 배치하고 나머지는 추세에 맡기는 것이다.

추세에 의해 작전을 지휘하는 자는 사람을 다루되 통나무나 돌을 굴리는 것처럼 하는 것이다. 통나무나 돌의 성질은 안치해 두면 정지하고 있으나 경사지에 두면 움직인다. 모나면 정지하고 둥글면 굴러간다.

그러므로 전쟁을 잘하는 사람이 이용하는 추세는 둥근 돌을 천길 높이의 산에서 굴리는 것과 같다. 이것이 추세이다.

故善戰者，求之於勢，不責於人，故能擇人而任勢。任勢者，其戰人也，如轉木石。木石之性，安則靜，危則動，方則止，圓則行。故善戰人之勢，如轉圓石於千^々之山者，勢也。

"손자병법"의 제 6편 허실

손자병법(제6편) ; 虛實(허실)

1. 虛實이란? ; 허한 곳을 노리고 실한 것은 피하라!

* 李衛公問對(이위공문대) ; 당 태종(이세민)과 이정 장군이 문대형식으로 손자병법에 대하여 이야기한 병법서(7대 병서중 하나)

唐太宗曰 十三篇 無出虛實

손자 13편중에서 <허실편>보다 나은 것은 없다!

2. 먼저가서 기다리면 편하다!

* 先處戰地而待敵者佚(선처전지이대적자일) ; 먼저 싸움터에 가서 적을 기다리는 자는 편안함.

* 後處戰地而趨戰者勞(후처전지이추전자로) ; 늦게 싸움터로 달려가서 급하게 싸움을 하는자는 피곤함.

3. 끌려가지 말고 내가 끌고가라!

* 善戰者, 致人而不致於人(선전자 치인이불치어인)

잘 싸우는 자는 사람을 이끌되, 사람에게 의해 끌려가지 않음

* 핑귄 효과

의사결정을 하지 못하는 과정에서 누군가의 결정을 따라가게 되는 현상

4. 戰勝不復 應形於無窮(전승불복 응형어무궁)

전쟁에서 이겼던 방법은 두번 반복하지 않으며, (환경과 조건에 따라) 무궁하게 응용해 나가는 것!

* 조직이 유연성 있고 자유롭게 생각을 만들어 발전시켜 나가는 것!

* 성공과 실패는 돌고 돈다!

- 승리가 계속간다는 보장이 없으므로 자만해선 안됨.

- 실패와 좌절, 패배도 영원하지 않음.

5. 形人而我無形(형인이아무형)

적은 드러나게 하되, 나는 드러나지 않음.

* <갈관지> ; 편작(위나라)과 그들 삼형제에 대한 이야기

"남을 세우고 나를 낮추는 겸손"

6. 강력한 집중의 위력! - 我專爲一(아전위일)

則我專而敵分, 我專爲一 敵分爲十, 是以十攻其一也(즉아전이적분, 아전위일, 적분위십, 시이십공기일야)

나는 집중하고 적은 분산하여 열로 나누어지니, 이것은 열배의 힘으로 하나를 공격하는 것과 같다.

* 란체스터(항공학자) 법칙

3대와 5대가 공중전하면 2대가 남아야 하는데, 4대가 남는다(집중 효과)

* 과감하게 양보하고 결정적인 것을 노려라!

- 한니발의 칸나에 섬멸전

- 에파미논다스의 루크트라 전투
- 알렉산더의 이수스 전투
- 힌덴부르크의 탄넨베르크 섬멸전

7. 내가 어떻게 이겼는지는 알지 못한다! - 制勝之形(제승지형)

因形而措勝於衆, 衆不能知 人皆知我所勝之形 而莫知吾所以制勝之形
(인형이조증어중, 중불능지, 인개지아소승지형, 이막지오소이제승지형)

- 승지형 ; 이기는 모습이 드러나는 것
- 제승지형 : 이기도록 만든 여러가지 대책, 조치, 단계등
- * 한산도의 제승당(운주당) ; 이순신 장군은 모든 사람들의 의견을 듣고 종합하여 승리할 수있는 전략을 짰.

8. 물을 닮아라! - 兵形象水(병형상수)

夫 兵形象水

- 높은 곳에서 낮은 곳으로 ; 승리
- 실한 곳은 피하고 허한 곳을 공략
- 승리와 패배도 이와 같이 순환

● 6.1 조종하되 조종당하지 마라

- 孫子兵法 ; 第六篇 虛實 [01] -

손자가 말했다.

전지에서 먼저 자리를 잡고 적을 기다리는 군대는 편안하고, 뒤늦게 싸움터에 달려가는 군대는 피로하다. 그러므로 전쟁을 잘하는 자는 적을 조종은 하되 적에게

조종을 당하지 않는 것이다.

적군으로 하여금 스스로 공격해 오도록 하려면 이익을 보여주어야 하고, 적군으로 하여금 오지 못하도록 하려면 피해가 있다는 것을 시사해야 한다.

만일 적이 편안히 휴식을 취하고 있으면 계속하여 그들을 피로하게 만들고, 배부르게 먹고 있으면 그들을 굶주리게 하며, 안정되어 있으면 동요하도록 해야 하고, 적의 수비가 약한 곳을 공격하며, 뜻하지 않은 곳을 습격한다.

孫子曰：凡先處戰地而待敵者佚，後處戰地而趨戰者勞。故善戰者，致人而不致於人。能使敵人自至者，利之也。能使敵人不得至者，害之也。故敵佚能勞之，飽能飢之，安能動之。出其所必趨，趨其所不意。

● 6.2 어찌할 수 없게 하라

- 孫子兵法：第六篇 虛實 [02] -

천리행군을 해도 피로하지 않은 것은 저항하는 적이 없는 곳을 가기 때문이다. 공격하여 반드시 탈취하는 것은 그들이 지키지 않는 곳을 공격하기 때문이다. 방어가 견고한 것은 적이 공격할 수 없는 곳을 지키기 때문이다.

그래서 공격에 능숙한 자는 적이 어디를 방어해야 할지 모르게 하고, 방어를 잘 하는 자는 적이 어디를 공격해야 할지 모르게 한다. 이러한 태도는 미묘하여 눈에 보이지 않으며, 신비하고 소리가 나지 않는다. 그리하여 적의 운명을 장악할 수가 있는 것이다.

적이 이편의 공격을 방어하지 못하는 것은 그 허점을 찌르기 때문이요, 이편이 철수할 때 추격하지 못하는 것은 그 행동이 신속하여 뒤쫓지 못하기 때문이다.

그러므로 이편에서 교전을 하고 싶을 경우에는 적이 비록 요새 안에서 교전을 거부한다 하더라도 응전하지 않을 수 없는 것은 그들이 반드시 구하지 않으면 안될 곳을 공격하기 때문이다.

이편에서 교전을 원치 않을 때는 비록 땅 위에 선을 그어놓고 지키고 있다 하더라도 적이 도전해 오지 못하는 것은 그들의 도모하는 바를 이루지 못하도록 싸움의 방향을 다른 데로 바꾸어 놓았기 때문이다.

行千里而不勞者，行於無人之地也。攻而必取者，攻其所不守也。守而必固者，守其所不攻也。故善攻者，敵不知其所守。善守者，敵不知其所攻。微乎微乎，至於無形，神乎神乎，至於無聲，故能爲敵之司命。進而不可禦者，衝其虛也。退而不可追者，速而不可及也。故我欲戰，敵雖高壘深溝，不得不與我戰者，攻其所必救也。我不欲戰，畫地而守之，敵不得與我戰者，乖其所之也。

● 6.3 아군은 집중하고 적은 분산시켜라

- 孫子兵法：第六篇 虛實 [03] -

고로 적의 진형은 드러나게 하고 아군의 진형은 안보이게 한다. 즉, 아군의 역량은 전부 한곳으로 집중할 수 있게 하고 적병은 분산될 수밖에 없게 한다.

이편은 하나로 집중하고 적군은 10으로 분산하면 그 결과 열 사람이 한 사람을 공격하는 것이 된다. 즉, 아군은 수가 많고 적병은 적어지게 된다. 이렇듯이 많은 수의 아군으로 과부족인 적병을 공격하면 아군과 싸워야 할 적은 곤경에 처하게 된다.

아군이 공격할 장소를 적이 모르게 하라. 그 장소와 시기를 적이 모르고 있으면 적은 수비할 곳이 많아진다. 수비할 곳이 많아지면 병력이 분산되므로 아군과 싸울 적병의 수가 적어지게 된다.

전면의 대비는 후면의 약화를 초래할 것이요. 후면의 수비는 전면의 소홀히 할 수밖에 없는 것이다. 좌측의 대비는 우측의 약화를 초래할 것이요. 우측의 수비는 좌측을 소홀히 할 수밖에 없는 것이다. 전후좌우를 전부 방어하려면 어느 곳이나 병력이 적어질 수밖에 없다.

적병이 적은 이유는 아군을 수비를 해야 하기 때문이다. 아군이 많은 이유는 적병으로 하여금 아군을 방비하게 만들기 때문이다.

故形人而我無形，則我專而敵分。我專爲一，敵分爲十，是以十共其一也，則我衆而敵寡。能以衆擊寡者，則吾之所與戰者，約矣。吾所與戰之地，不可知。不可知，則

敵所備者多, 敵所備者多, 則吾之所戰者, 寡矣. 故備前則後寡, 備後則前寡, 備左則右寡, 備右則左寡, 無所不備, 則無所不寡. 寡者備人者也, 衆者使人備己者也.

● 6.4 때와 장소를 모르게 하라

- 孫子兵法 ; 第六篇 虛實 [04] -

전투할 곳이나 그 시기를 알고 있으면 천리의 먼 곳에서 대전하여도 좋지만 싸울 곳과 그 시기를 알지 못하면 좌측은 우측을 구원하지 못할 것이고, 우측은 좌측을 구원하지 못할 것이다. 전면은 후면을 구원하지 못하고, 후면은 전면을 구원할 수 없는 것이다. 하물며 먼 곳은 수십 리, 가까운 곳도 수 리 밖에 있는 우군에 대해서는 더 말할 것도 없는 것이다.

생각건대 적군이 비록 많다고는 하지만 그들은 결코 전쟁의 승패에 어떠한 영향도 끼치지 못할 것이다. 따라서 아군의 승리가 당연하다고 말할 수 있다. 적이 비록 다수라 할지라도 병력을 분산시킬 수만 있다면 전쟁을 하지 못하도록 만들 수도 있는 것이다.

故知戰之地, 知戰之日, 則可千里而會戰. 不知戰地, 不知戰日, 則左不能救右, 右不能救左, 前不能救後, 後不能救前, 而況遠者 數十里, 近者數里乎. 以吾度之, 越人之兵雖多, 亦奚益於勝敗哉. 故曰勝可爲也. 敵雖衆, 可使無鬪.

● 6.5 적정을 살펴 분석하라

- 孫子兵法 ; 第六篇 虛實 [05] -

그러므로 적정을 정찰하여 이해득실을 계산하고, 적군을 자극하여 그 반응을 보아 그들의 동정을 파악해야 하는 것이다.

적군의 명확한 태세를 조사하여 그들이 패배할 지세와 패배하지 않을 지리를 얻

고 있는가를 파악해야 하며, 적군과 충돌을 일으켜 보아 병력의 우세한 곳과 부족한 곳을 알아야 하는 것이다.

故策之而知得失之計，作之而知動靜之理，形之而知死生之地，角之而知有餘不足之處。

● 6.6 형태의 극치는 무형이다

- 孫子兵法；第六篇 虛實 [06] -

군의 형태의 극치는 남의 눈에 띄지 않는 무형의 것이 되지 않으면 안 된다. 무형의 것이 되면 잡입한 간첩도 정상을 탐지하지 못할 것이며, 지모가 있는 자도 전략을 꾸밀 수 없는 것이다.

그 무형으로 인한 전승을 널리 여러 사람, 즉 병사들에게 보이더라도 그들은 알지를 못한다.

사람들은 모두 자기편이 승리한 때의 군의 형태는 알고 있으나, 어떤 방법으로 승리를 획득할 수 있었는가는 알지 못하게 해야 한다. 그러므로 한 번 사용한 승리의 방법을 되풀이해서는 안 되고, 적의 형태에 따라 무궁무진한 전략 전술의 변화로써 대응해야 하는 것이다.

故形兵之極，至於無形；無形則深間不能窺，智者不能謀。因形而錯勝於衆，衆不能知；人皆知我所以勝之形，而莫知吾所以制勝之形。故其戰勝不復，而應形於無窮。

● 6.7 군의 형태는 물과 같아야 한다

- 孫子兵法；第六篇 虛實 [07] -

무릇 군의 형태는 물과 같아야 한다.

물의 형태는 높은 곳을 피하고 아래로 흐르기 마련이다. 마찬가지로 군의 형태도 적의 충실한 점을 피하고 허점을 공격해야 하는 것이다. 물은 지형에 따라 흐름의 형태가 정하여진다. 마찬가지로 군도 상황에 따라 승리의 방법을 통제하여 변화시켜야 한다. 그러므로 군의 형태는 언제나 유동하고 마찬가지로 물도 언제나 고정하는 법이 없는 것이다. 상황에 따라 변화하며 승리를 획득하는 것을 신기라 한다.

오행은 언제나 유동하는 것이며, 네 계절은 언제나 변화하여 고정하는 법이 없는 것이다. 해도 길고 짧음이 있고, 달도 보름달과 초승달이 있는 것이다.

夫兵形象水，水之行，避高而趨下，兵之形，避實而擊虛，水因地而制流，兵因敵而制勝。故兵無常勢，水無常形，能因敵變化而取勝者，謂之神。故五行無常勝，四時無常位，日有短長，月有死生。

"손자병법"의 제 7편 군쟁

손자병법(제7편) ; 軍爭(군쟁)

1. 軍爭이란? ; 실제로 싸워서 승리를 쟁취하는 방법들!

2. 迂直之計(우직지계) ; 돌아가는 것을 직행으로 삼는 계략!

* 以迂爲直(이우위직) ; 돌아감으로써 직행을 삼는 것

- 많은 장애물이 있는 직행길 - 더 많은 시간 소요 → 양보, 희생이 더 빠른 길

* 以患爲利(이환위리) : 불리한 것(근심, 걱정)을 유리한 것(복)으로 바꿀수 있는 것

- 발상의 전환, 긍정의 힘

- 1991년 일본 아오모리현 ; 태풍으로 사과가 다 떨어지고 얼마 남지않자 그 농장 주인은 남은사과에 "습격"이란 글씨를 새겨 "아무리 거센 태풍에도 절대 떨어지지 않는 사과"라고 홍보, 10배이상 비싼 가격으로 판매하여 위기를 극복한 사례

3. 風林火山(풍림화산) ; 바람같이, 숲같이, 불같이, 산같이!

* 故其疾如風, 其徐如林, 侵掠如火, 不動如山, 亂知如陰, 動如雷震(고기질여풍, 기서여림, 침략여화, 부동여산 난지여음 동여뢰진)

빨리갈 때는 바람같이, 가만히 있을 때는 숲과 같이

침략할 때는 불과 같이, 움직이지 않을 때는 산과 같이 하라

4. 掠鄉分衆 廓地分利(약향분중 곽지분리) ; 이익이 남으면 나누어 먹어라

* 전리품(성과급) 분배

* 이익을 독식하는 사람이나 기업은 결코 오래갈수 없다.

5. 士氣(사기) ; 직원 전체는 사기를, 리더는 마음을!

(故三軍可奪氣, 將軍可奪心, 고삼군가탈기, 장군이탈심)

* 아침시간을 최대한 이용하라!(是故 朝氣銳 시고, 조기에)

- 오전은 주요업무(협상), 오후는 잡무처리

- 저녁에는 늘어진다.

6. 四治(사치) ; 治心, 治氣, 治力, 治變

* 마음을 다스려야 한다.

以治待亂, 以靜待譁, 此治心者也(이치대란, 이정대화, 차치심지야.)

- 나의 마음을 다스리고 적의 마음을 어지럽게 함.

- 나는 정돈된 상태에서 적의 어지러움을 맞이하고, 나는 정숙한 상태에서 적의 소란함을 맞이하니, 이것이 마음을 다스리는 법이다.

"어떠한 위기 상황에서도 평정심을 유지하고 냉정을 찾을 수 있어야 한다."

* 사기를 높여라.

晝氣惰 暮氣歸 故善用兵者, 避其銳氣, 擊其惰歸 此治氣者也

(조기에, 주기타, 모기귀. 고선용병자, 피기예기, 격기타귀, 차치기자야)

- 나의 사기는 높이고, 적의 사기는 빼앗음.

* 체력을 다스려라

以近待遠, 以佚待勞, 以飽待飢, 此治力者也

- 나의 체력은 유지하고, 적의 체력은 계속 고갈시켜야 한다.

* 어떠한 상황변화도 분별하라

無邀正正之旗, 勿擊堂堂之陳, 此治變者也(이근대원, 이일대로, 이포대기, 차치력

자야)

- 나의 상황변화는 분별하고, 적의 상황은 흐트러지게 함.

7. 圍師必闕 窮寇勿迫(우사필궤 궁구물박) ; 쥐도 몰리면 고양이를 문다!

* 故用兵之法 高陵勿向, 背丘勿逆, 佯北勿從, 銳卒勿攻, 餌兵勿食, 歸師勿謁, 圍師必闕 窮寇勿迫 此用兵之法也

(고용병지법, 고릉물향, 배구물역, 양배물종, 예졸물공, 이병물식, 귀사물알, 위사 필궤, 궁구물박, 차용병지법야)

- 포위된 적을 향해서는 반드시 도망갈 길을 터주고, 궁지에 몰린 도둑은 끝까지 핍박하지 마라

- 변명의 여지를 주고 후환을 만들지 마라

* 쿠바 미사일 위기(1962. 10. 14) ; 162기 핵탄두 미사일, 90개 전술, 핵탄두 포함 쿠바 도착

- 68세 후루시초프와 45세의 케네디의 대결

- 케네디의 3가지 옵션 ; 미사일기지 항공 정밀 타격, 쿠바 본토 공격, 해상봉쇄

- 케네디의 10월 22일 대국민 연설 ; 소련은 서반구에 대하여 핵 공격을 가할 수 있는 기지를 쿠바에 건설중!

1. 해상봉쇄를 취하겠다.

2. 제3차 세계대전 불안감 촉발!

3. 학교, 직장, 가정에서 대피훈련과 방공호 구축

- 극적 협상타결로 소련은 11월 8일 미사일 철수 시작

"우리는 후루시초프에게 참을 수 없을 만큼의 굴욕을 주지 않았기 때문에 이길수 있었습니다.

지금부터는 결코 그를 욕되게 해서는 안됩니다. 만약 후루시초프가 미국으로부터 커다란 양보를 쟁취했다고 자만하고 싶어하거든 그렇게 하도록 내버려 둡시다. 그것은 패자의 특권입니다."

● 7.1 우회작전

- 孫子兵法：第七篇 軍爭 [01] -

손자가 말했다.

대체로 전쟁은 장수가 통수권자의 명령을 받아 군을 소집 편성하여 군영을 적과 대치하여 주둔한다.

따라서 적보다 유리한 위치를 얻기 위해 경쟁하는 것처럼 어려운 것이 없다. 이러한 선점 경쟁이 어려운 것은 우회하면서도 직진하는 효과를 얻어야 하고, 나의 환란을 이득으로 전환시켜야 하기 때문이다.

따라서 우회작전을 통하여 적으로 하여금 유리하다는 판단을 하게 하고, 적보다 뒤에 출발하여 먼저 도착해야 할 필요가 있다. 그것이 우직의 전략이다.

孫子曰：凡用兵之法，將受命於君，合軍聚衆，交和而舍，莫難於軍爭。軍爭之難者，以迂爲直，以患爲利。故迂其途，而誘之以利，後人發，先人至，此知迂直之計者也。

● 7.2 경쟁적인 진군은 위험하다

- 孫子兵法：第七篇 軍爭 [02] -

고로 군대가 유리한 자리를 경쟁하는 것은 이익이 될 수도 있고 위해가 될 수도 있다. 모든 군대를 통제하여 유리한 곳을 차지하기 위해 경쟁하는 것은 오히려 늦어질 수 있다. 개별 지휘관에게 위임하여 경쟁시키면 치중의 부대는 버려져 군수물자에 손실이 갈 수 있다.

조급한 군대가 경장을 하고 급하게 이동하고, 밤낮으로 배 이상으로 행군하여 백리를 가서 선제의 이익을 쟁취하려고 하면, 3군의 장군이 포로로 잡히게 된다. 강한 병사는 먼저 가지만 피로한 병사는 뒤쳐진다. 이러한 운용법은 군사 10분의 1도 목적지에 도착하지 못할 것이다.

50리 거리를 경쟁하여 이동하여 선제의 이익을 쟁취하려고 하면 상장군이 넘어

지고 군대는 반 정도로 감소될 것이다.

30리 거리를 경쟁하여 이동하여 선제의 이익을 쟁취하려고 하면 군대의 3분의 2 정도만 도착할 것이다.

그러므로 군대에 수송 보급이 없으면 패망하고, 식량이 없으면 패망하고, 쌓아둔 물자가 없으면 패망한다.

故軍爭爲利，軍爭爲危。舉軍而爭利，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。是故軍無輜重則亡，無糧食則亡，無委積則亡。

● 7.3 지형을 파악하라

- 孫子兵法：第七篇 軍爭 [03] -

그러므로 제후의 책모를 모르는 자는 미리 외교교섭을 맺지 못하고, 산림의 험준함과 습지대의 지형을 알지 못하는 자는 군대를 행군시키지 못하고, 지형을 잘 아는 토착의 안내자를 사용하지 못하는 자는 지리적인 이익을 얻을 수 없는 것이다.

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。

● 7.4 전쟁은 기만으로 성립한다

- 孫子兵法：第七篇 軍爭 [04] -

전쟁은 적을 기만하는 것으로써 성립하고, 유리한 방향에 좇아 행동하는 것이다. 병력을 분산시키거나 통합하는 등 수시로 변화해야 한다. 그 행동의 빠르기는 질풍과 같고 서행하기는 숲처럼 고요하고, 침략은 불처럼 기세가 왕성하고, 움직이지 않는 것은 산처럼 진중하고, 숨기는 어둠처럼 안보이게 하고, 움직일 때는 우레처럼

거세다.

적에게서 약탈한 노획물은 분배해 주고, 영토를 확장하여 얻은 이익을 분배하고, 상황판단에 따라 행동하되, 우직의 전략을 알고 있는 자만이 승리할 것이다. 이것이 군쟁의 법칙인 것이다.

故兵以詐立，以利動，以分合爲變者也。故其疾如風，其徐如林，侵掠如火，不動如山，難知如陰，動如雷霆。掠鄉分衆，廓地分利，懸權而動。先知迂直之計者，勝此軍爭之法也。

● 7.5 군기와 통제

- 孫子兵法；第七篇 軍爭 [05] -

군정이라는 병서에 의하면 말이 서로 들리지 않기 때문에 북과 징을 치며, 제시해도 보이지 않기 때문에 깃발을 사용한다고 한다. 징이나 북, 깃발을 사용하는 것은 군을 통제하기 위한 것이다. 군이 통제되면 비록 용감한 자라 하더라도 단독으로 전진하지 못할 것이고, 비겁한 자도 혼자서 도주하지는 못할 것이다. 따라서 혼전상태가 되어도 문란하지 않을 것이며, 혼돈 속에서도 질서가 있어 패배하지 않을 것이다. 이것이 군대를 통솔하는 방법이다.

軍政曰：言不相聞，故爲鼓金(鐸)。視不相見，故爲旌旗。夫金鼓旌旗者，所以一民之耳目也。民既專一，則勇者不得獨進，怯者不得獨退，此用衆之法也。

● 7.6 심리작전

- 孫子兵法；第七篇 軍爭 [06] -

야간에는 횃불과 징과 북을 많이 쓰고 주간에는 깃발을 많이 사용한다. 적군의 신경을 현혹시키기 위해서이다. 따라서 이 방법으로 적군의 사기를 저하시키고 적장의 마음을 어지럽힐 수 있는 것이다.

원래 군대는 아침에는 기력이 왕성하고, 낮에는 해이하며, 저녁에는 나태해지는

법이다. 전투에 능한 자는 그 왕성한 때를 회피하고 나태했을 때 공격한다. 이것이 사기를 다스리는 방법이다.

故夜戰多火鼓，晝戰多旌箕，所以變民之耳目也。故三軍可奪氣，將軍可奪心。是故朝氣銳，晝氣惰，暮氣歸。故善用兵者，避其銳氣，擊其惰歸，此治氣者也。

● 7.7 허점을 쳐라

- 孫子兵法：第七篇 軍爭 [07] -

잘 정비된 군대로써 혼란스러운 군대를 대적하고, 엄숙한 군기를 가지고 적의 해이함을 공격한다. 이는 심리를 다스리는 방법이다.

가까운 곳에서 원정해 오는 적군을 기다리며, 편안한 자세로 적군이 피로해지기를 기다리고, 포식한 뒤 적군의 굶주림을 기다린다. 이것이 전투체력을 다스리는 방법이다.

적의 깃발이 질서 정연하면 이를 맞이하여 싸우지 않으며, 군진의 기세가 당당한 충실한 적군은 공격하지 않는다. 이것이 상황의 변화에 잘 대처하는 것이다.

以治待亂，以靜待？，此治心者也。以近待遠，以佚待勞，以飽待飢，此治力者也。無要正正之旗，勿擊堂堂之陣，此治變者也。

● 7.8 도망갈 구멍은 남겨줘라

- 孫子兵法：第七篇 軍爭 [08] -

고로 군대를 운용하는 법은 고지를 점령하고 있는 적을 향하여 싸우지 말고, 언덕을 등지고 있는 적을 맞이하여 싸우지 말며, 거짓 도망치는 적을 쫓아가지 말고, 사기 왕성한 부대를 공격하지 말며, 미끼처럼 이편을 유인하는 적병과는 교전하지 말고, 귀국하는 부대를 가로막지 말며, 적군을 포위할 때는 반드시 퇴로를 열어 주

고, 궁지에 몰린 적은 최후까지 공격하지 않는다. 이것이 군사들을 다스리는 이치이다.

故用兵之法, 高陵勿向, 背邱勿逆, 佯北勿從, 銳卒勿攻, 餌兵勿食, 歸師勿?, 圍師必闕, 窮寇勿迫, 此用兵之法也.

"손자병법"의 제 8편 구변

손자병법(제8편) ; 九變(구변)

1. 九變이란? ; 다양한 상황을 어떻게 분별하고 행동할 것인가?

2. 君命有所不受(군명유소불수) ; 상사의 명령도 거부해야 할 때가 있다!

* 途有所不由, 軍有所不擊, 城有所不攻, 地有所不爭, 軍命有所不受

(도유소불유, 군유소불격, 성유소불공, 지유소부쟁, 군명유소불수)

- 상사 지시가 불합리하다면 정확한 판단 및 결단력을 위한 이익제기 또는 대안 제시

- 실무자의 판단과 능력은 존중되어야 함.

3. 必雜於利害(필잡어리해) ; 양면을 보는 눈을 가져라!

* 智者之慮 必雜於利害 雜於利 而務可信也 雜於害 而患可解也

(시고지자지려, 필잡어리해. 잡어리, 이무가신야 잡어해, 이환가해야)

- 지혜로운 사람의 생각에는 반드시 이로움과 해로움의 양면을 함께고려해야 함.

- 균형적인 시각(관점)을 가져라

4. 無恃其不攻(무시기불공); 적이 공격하지 않을 것을 믿지 말라!

* 無恃其不攻 恃吾有所不可攻也(무시기불공 시오유소불가공야)

- 적이 나를 공격하지 못하게 할만한 준비태세(방어태세)가 되어 있음을 믿어야 한다.

5. 將有五危(장유오위) ; 조직을 망치는 위험한 5가지 성격

* 必死可殺 필사가살(저돌형) ; 지략없이 용맹만 가지고 달려들면, 적의 계략에 빠져 피살당한다.

* 必生可虜 필생가로(보신형) ; 살려고 벌벌 떨면 포로로 잡힌다.

* 忿速可侮 분속가모(다혈질형) ; 성급하게 분노하면 적의 놀림에 넘어가 모욕당하고 패망한다.

* 廉潔可辱 염결가욕(결벽형) ; 지나치게 명예를 중시하면 적의 욕설에 냉정을 잃고 모략에 걸린다.

* 愛民可煩 애민가번(유약형) ; 지나치게 백성들에게 인자하면 적의 인질전략에 넘어가 엄청나게 고생한다.

● 8.1 전투의 원칙

- 孫子兵法；第八篇 九變 [01] -

손자가 말했다.

무릇 전쟁을 수행하는 방법은, 장수가 군주의 명령을 받아 백성을 징집하여 군대를 편성하되, 지형이 좋지 못하여, 작전 행동이 곤란한 곳에는 주둔하지 말아야 하며, 사방이 트인 교통의 요지로 외국 세력이 침투된 곳에서는 외교관계를 잘 맺어야 하며, 본국과의 연락과 생활이 불편한 곳에서는 오래 머무르지 않아야 하며, 사방이 산이나 내로 둘러싸인 포위될 만한 지형에서는 조속히 빠져나갈 책모를 세우며, 나갈 수도 물러설 수도 없는 사지에서는 죽기살기로 전투를 해야 한다.

孫子曰：凡用兵之法，將受命於君，合軍聚衆，?地無舍，衢地合交，絕地無留，圍地則謀，死地則戰.

● 8.2 하지 말아야 할 것들

- 孫子兵法；第八篇 九變 [02] -

길에도 가서는 안 되는 길이 있고, 적에도 싸워서 안 되는 적이 있고, 성에도 공격하여서는 안 되는 성이 있고, 땅에도 다투어서는 안 되는 땅이 있고, 군주의 명령에도 들어서는 안 되는 명령이 있다.

塗有所不由, 軍有所不擊, 城有所不攻, 地有所不爭, 君命有所不受.

● 8.3 전술의 활용

- 孫子兵法：第八篇 九變 [03] -

그러므로 장수가 아홉 가지 전투의 원칙을 통달하고 있으면 용병에 능란하다 할 수 있다. 장수로서 아홉 가지 전술상의 이익에 통달하지 못한 자는 비록 지형을 알고 있다 하더라도 지세의 이익을 얻지 못할 것이다.

군을 통솔함에 있어 아홉 가지 전술을 활용하지 못하면 비록 다섯 가지 이익을 알고 있다 하더라도 군대를 충분히 다루지 못할 것이다.

故將通於九變之利者, 知用兵矣. 將不通於九變之利, 雖知地形, 不能得地之利矣. 治兵不知九變之術, 雖知五利, 不能得人之用矣.

● 8.4 권모술수

- 孫子兵法：第八篇 九變 [04] -

그러므로 지혜 있는 자가 판단할 때는 반드시 이익과 손실을 아울러 참작해야 한다.

이익을 계산해 두면 하는 일에 확신을 가질 수 있고, 손실을 계산해 두면 환란을 방지할 수 있을 것이다.

그래서 적국을 굴복시키려면 불리한 상태에 빠지게 하고, 그들을 이용하려면 사고를 일으켜 피로하게 하고, 그들을 달려나오게 하려면 이익을 보여주는 것이다.

요컨대 적이 오지 않으리라고 믿어서는 안되며, 언제 와도 대적할 수 있는 자신의 대비를 믿어야 할 것이다.

적이 공격하지 않으리라고 믿을 것이 아니라, 공격해 오지 못하도록 하는 방어태세를 믿어야 하는 것이다.

是故智者之慮，必雜於利害。雜於利，而務可信也。雜於害，而患可解也。是故屈諸侯者以害，役諸侯者以業，趨諸侯者以利。故用兵之法，無恃其不來，恃吾有以待也；無恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

● 8.5 장수가 빠지기 쉬운 5가지 위험

- 孫子兵法：第八篇 九變 [05] -

장수에게 다섯 가지 위험이 있다.

1. 필사적으로 싸우는 자는 죽기 마련이다.
2. 기어코 살겠다는 자는 포로가 되기 마련이다.
3. 성미가 급한 자는 기만을 당하기 마련이다.
4. 청렴결백한 자는 모욕을 당하기 마련이다.
5. 인간을 너무 사랑하면 그 때문에 번민하기 마련이다.

대체로 이 다섯 가지는 장수의 과실이요, 전쟁에 있어 재난이 된다. 군대를 멸망시키고 장수를 죽게 하는 것은 반드시 이 다섯 가지의 위험에서 비롯하는 것이니 경계하지 않으면 안 된다.

故將有五危：必死可殺也，必生可虜也，忿速可侮也，廉潔可辱也，愛民可煩也。凡此五者，將之過也，用兵之災也。覆軍殺將，必以五危，不可不察也。

"손자병법"의 제 9편 행군

손자병법(제9편) ; 行軍(행군)

1. 行軍이란? ; 다양한 지형에 따른 부대관리와 전술적 운용 요령

- 32개의 징후에 대한 행동추론과 대응방법

2. 징후별 행동추론

* 잔소리가 많으면 신뢰를 잃은 것이다!

諄諄翁翁(순순흡흡), 徐與人言者 失衆也(서여인언자 실중야)

* 무능할수록 난폭하다!

善暴而後畏其衆者, 不精之至也(선포이후외기중자 부정지지야)

卒委謝者, 欲休息也, 兵怒而相迎(래위사자 욱휴식야 병노이상영)

久而不合, 又不相去, 必謹察之(구이불합 우불상거 필근찰지)

* 하인리히(Heinrich) 법칙 ; 1 : 29 : 300법칙

- 하인리히는 1920년대 미국 여행보험회사 직원

- 약 5,000근의 노동재해를 분석중 법칙 발견

대형사고 → 소형사고 → 사소한 징후들

1회 29회 300회

* 토요타의 5Whys ; 모든 일을 확실히 하기위해서는 5번 물으라!

* 숫자가 많다고 무조건 좋은 것은 아니다!

兵非貴益多, 雖無武進 足以并力料敵 取人而已(병비귀익다 수무무진 족이병력
료적 취인이이)

夫 唯無慮而易敵者 必擒於人(부 유무려이이적자 필금어인)

- 구성원의 질적인 정례화, 핵심중심의 집중화, 질적 집중화

3. 지휘 통솔의 법칙

* 벌을 줄때는 쥐야 기강이 선다!

卒未親附而罰之, 則不服(졸미친부이벌지, 즉불복)

不服則難用, 卒已親附而罰不(불복즉난용, 졸이친부이벌불)

行, 則不可用也(행, 즉불가용야)

- 병사들과 아직 친하지 않은 상태에서 벌을 주면 병사가 복종하지 않게되고, 친한 상태에서 벌을 주지 않으면 이 또한 복종하지 않게 된다.

* 평소에 교육을 잘 시켜야 한다!

令素行以教其民, 則民服, 令素不行以教其民, 則民不服, 令素行者 與衆相得也

(령소행이교기민, 즉민복, 령소행이교기민, 령소행자, 여중상득야)

- 평상시 받은 교육이 위기상황에서 그대로 드러남.

▶ 카란세베스 전투 ; 조셉 2세의 강한남자 콤플렉스(아집과 실패의 전쟁사) → 술 때문에 아군끼리 전투로 만여명 사망 ; 평상시 교육(술과 여자)의 부족

▶ 리비히 법칙 ; 식물이 필요로하는 영양소 중에서 하나가 부족하면 그에따라 식물의 성장이 멈춘다는 법칙 → 조직내 교육수준이 비슷해야 함.

▶ 아플로 신드롬 ; 뛰어난 인재들만 모인 집단에서 오히려 성과가 낮게 나타나는 현상 → 다양한 수준의 사람들이 공존하는 조직이 오히려 성과가 더 높을수 있음

● 9.1 지형에 따른 전투법

- 孫子兵法 ; 第九篇 行軍 [01] -

손자가 말했다.

무릇 전투는 이편의 군진을 정비한 다음 적정을 관찰하면서 비롯한다.

산을 넘을 경우에는 계곡을 의지해야 하며, 전망이 트인 고지를 점거해야 한다.

적이 고지에 있으면 대적해서는 안 된다.

이것이 산악전의 원칙이다.

물을 건너면 반드시 물에서 멀리 떨어져야 한다.

적이 물을 건너오면 물 속에서 대적할 것이 아니라 반쯤 건너온 뒤에 공격하는 편이 유리하다.

이편에서 공격하려고 할 경우에는 물가에다가 가서 대적해서는 안되며 높은 곳으로 진출해야 한다. 또 하류에서 상류의 적을 공격해서는 안 된다.

이것이 물에서 전투하는 원칙이다.

소택지는 가급적 빨리 지나가고 머물러서는 안 된다. 부득이 소택지에서 싸울 경우에는 반드시 수초에 의지하고 숲을 등지고 싸워야 한다. 이것이 소택지에서 전투하는 원칙이다.

평지에서는 편리한 곳에 위치해야 한다. 고지를 배후나 오른편에 두고, 불리한 지형을 앞으로 하고 이로운 지형을 등지고 있어야 한다.

이것이 평지에서 전투하는 원칙이다.

이러한 4가지 군대의 운용법은 옛날 황제가 사방의 왕들과 싸워 승리를 거둔 방법이다.

孫子曰：凡處軍·相敵，絕山依谷，視生處高，戰隆無登，此處山之軍也。絕水必遠水。客絕水而來，勿迎之於水內，令半濟而擊之利。欲戰者，無附於水而迎客。視生處高，無迎水流，此處水上之軍也。絕斥澤，惟去無留。若交軍於斥澤之中，必依水草，而背衆樹，此處斥澤之軍也。平陸處易，而右背高，前死後生，此處平陸之軍也。凡此四軍之利，黃帝之所以勝四帝也。

● 9.2 양지와 음지

- 孫子兵法；第九篇 行軍 [02] -

무릇 군대에게는 높은 곳은 좋으나 낮은 곳은 좋지 않고, 양지는 좋으나 음지는 좋지 않은 법이다. 건강에 유의하여 양생에 도움이 될 곳을 점거하면 군대에는 아무런 질병도 발생하지 않을 것이다.

이것을 필승의 군대라고 한다.

언덕이나 독이 있는 곳에서는 반드시 양지쪽에 자리잡고, 높은 곳을 오른쪽 등 뒤에 둔다. 이것이 전쟁을 유리하게 하는 데 지형을 이용하는 방법이다.

상류에 비가 내려 물거품이 내려올 때, 부득이 그곳을 건너야 한다면 수세가 안정될 때까지 기다려야 한다.

凡軍喜高而惡下，貴陽而賤陰，養生而處實，軍無百疾，是謂必勝。邱陵防，必處其陽，而右背之。此兵之利，地之助也。上雨，水沫至，欲涉者，待其定也。

● 9.3 위험한 지형들

- 孫子兵法：第九篇 行軍 [03] -

무릇 지형에는 위험한 곳이 있다.

절벽에 둘러싸인 깊은 계곡, 사방이 높고 가운데는 낮아 물이 고이는 우물 같은 분지, 험준하여 감옥과 같은 곳, 그물처럼 초목이 밀생한 움직일 수 없는 숲, 함정처럼 통행할 수가 없는 늪지대, 땅이 갈라진 것 같은 험한 골짜기 등이 있다.

이와 같이 위험한 곳은 반드시 빨리 통과하며 가까이 해서는 안 된다. 이편은 그러한 곳을 멀리하되 적은 가까이 하도록 하며, 이편에서는 그러한 곳을 마주하고, 적은 그러한 곳을 등지도록 해야 한다.

군대 곁에 험준한 땅이나 소택지 혹은 갈대나 초목이 무성한 곳이 있을 경우에는 반드시 반복 수색한다. 그런 곳에는 반드시 복병이 있을 것이기 때문이다.

凡地有絕澗·天井·天牢·天羅·天陷·天隙，必去之，勿近也。吾遠之，敵近之；吾迎之，敵背之。軍旁有險阻蔣潢，井生葦，山林，必謹覆索之，此伏姦之所處也。

● 9.4 주변 정황으로 정보를 얻는다

- 孫子兵法；第九篇 行軍 [04] -

적이 가까이 있는 데도 조용한 것은 지형의 험준함을 믿고 있기 때문이다.
멀리 포진하고서도 자주 도발하여 오는 것은 이편의 공격을 유도하기 위함이다.
적이 높은 곳에 주둔하지 않고 평이한 장소에 있는 것은 어떤 이득이 있기 때문이다.

많은 숲이 움직이는 것은 적이 오고 있기 때문이다.

풀이 우거진 곳에 많은 장애물을 설치한 것은 의혹을 불러일으키려는 것이다.

새들이 돌연 날아오르는 것은, 복병이 있기 때문이다.

짐승들이 놀라 달아나는 것도, 복병이 있기 때문이다.(기습, 수색)

먼지가 높이 치솟고 있는 것은 전차대가 오고 있기 때문이다.

흙먼지가 낮고 넓게 깔리는 것은 보병이 다가오고 있는 것이다.

먼지가 산발적으로 일고 있는 것은 땀나무를 구하고 있는 것이다.

먼지가 오가고 있는 것은 숙영의 준비를 하고 있기 때문이다.

敵近而靜者，恃其險也。遠而挑戰者，欲人之進也。其所居者，易利也。衆樹動者，來也。衆草多障者，疑也。鳥起者，伏也。獸駭者，覆也。塵高而銳者，車來也。卑而廣者，徒來也。散而條達者，樵採也。少而往來者，營軍也。

● 9.5 언동의 살펴 의도를 파악한다

- 孫子兵法；第九篇 行軍 [05] -

적의 말씨는 겸손한데 방어에 진력하고 있다는 것은 공격준비를 하고 있는 것이다. 어조가 강경하며 진격 태세를 취하는 것은 철수할 의사가 있는 것이다. 경전차

가 먼저 나와 측면에 배치되는 것은, 진을 치고 있기 때문이다. 돌연 강화를 요청해 오는 것은 무슨 음모가 있다. 적이 분주하게 뛰어다니며 전차를 배치하고 있는 것은 결전을 준비하고 있는 것이다. 적이 조금씩 전진후퇴를 거듭하는 것은 이편을 유인하기 위해서이다.

辭卑而益備者, 進也. 辭詭而強進驅者, 退也. 輕車先出居其側者, 陳也. 無約而請和者, 謀也. 奔走而陳兵車者, 期也; 半進半退者, 誘也.

● 9.6 외부 동태를 살펴 상태 파악한다

- 孫子兵法 ; 第九篇 行軍 [06] -

지팡이에 의지하고 서 있는 것은 굶주렸다는 증거이다. 물을 길러 나와서 자기가 먼저 물을 마시는 것은 식수난에 빠졌기 때문이다. 이익을 보여주어도 진격해 오지 않는 것은 적이 피로했기 때문이다. 적진 위에 새들이 모여 있는 것은 적군이 철수하고 없기 때문이다. 한밤중에 큰 소리로 서로 부르는 것은, 공포에 싸여 있기 때문이다. 군영이 어지러운 것은 장군에게 위엄이 없다는 것이다. 군기가 함부로 움직이는 것은 난동이 일어났기 때문이다. 지휘관이 마구 성내어 소리치는 것은 군이 지쳐 있기 때문이다.

倚仗而立者, 飢也. 汲而先飲者, 渴也. 見利而不進者, 勞也. 鳥集者, 虛也. 夜呼者, 恐也. 軍擾者, 將不重也. 旌旗動者, 亂也. 吏怒者, 倦也.

● 9.7 내부 동태를 살펴 상태 파악한다

- 孫子兵法 ; 第九篇 行軍 [07] -

말을 잡아먹는 것은 군량이 바닥이 났기 때문이다.

취사도구를 막사로 다시 반입하지 않는 것은 궁지에 몰린 것이다.

지휘자가 간곡하고도 장황하게 사병에게 이야기하는 것은 신망을 잃었기 때문이다.

자주 상을 주는 것은 군색하기 때문이다.

자주 벌을 주는 것은 곤궁하기 때문이다.

사병들을 난폭하게 다루고는 이반을 두려워하여 달래는 것은 무능한 지휘자인 것이다.

구태여 선물을 들고 찾아와서 정중히 사과하는 것은 휴식을 원하고 있는 것이다.

적병이 성내며 진격해 왔음에도 불구하고 오래도록 결전도 하지 않고 또 철수도 하지 않을 경우에는 계략이 있는 것이니 조심스럽게 관찰하라.

殺馬肉食者，軍無糧也。懸紼不返其舍者，窮寇也。諄諄翁翁，徐言入入者，失衆也。屢賞者，寤也。數罰者，困也。先暴而後畏其衆者，不精之至也。來委謝者，欲休息也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必謹察之。

● 9.8 병력이 많다고 좋은 것만은 아니다

- 孫子兵法：第九篇 行軍 [08] -

전쟁에 있어서 병력이 많다고 좋은 것만은 아니다. 오직 무력만 믿고 진격해서는 안되고 전력을 집중하는 한편 적정을 고려하면서 싸울 수 있을 정도이면 족한 것이다.

아무런 대책도 없이 적을 쉽게 보아 멸시하는 자는 반드시 사로잡힐 것이다.

사병들과 아직 친근하기도 전에 징벌을 하면 그들은 심복하지 않을 것이요, 심복하지 않으면 부리기 어렵다. 또 이미 친근해졌음에도 불구하고 마땅한 징벌을 행하지 않으면 부리기 어렵다. 그러므로 명령은 부드러운 말로 하고, 통제는 위력으로 해야 하는 것이다. 그리하여 싸우면 반드시 승리한다.

평소에 법령이 잘 시행되고 이로써 백성을 교육한다면 백성들은 복종하지만, 평소에 법령이 잘 시행되지 않은 채 백성들을 교육하면 백성들은 복종하지 않는다.

평소에 법령이 잘 시행된다는 것은, 백성들과 더불어 신뢰가 이루어져 있음을 의미한다.

兵非益多也, 惟無武進, 足以併力·料敵, 取人而已. 夫惟無慮而易敵者, 必擒於人. 卒未親附而罰之, 則不服, 不服則難用也. 卒已親附而罰不行, 則不可用也. 故令之以文, 齊之以武, 是謂必取. 令素行以教其民, 則民服; 令不素行以教其民, 則民不服. 令素信著者, 與衆相得也.

"손자병법"의 제 10편 지형

손자병법(제10편) ; 地形(지형)

1. 地形이란? ; 땅의 형태

2. 6敗兵 ; 망하는 군대 6가지 경우

故兵有走者, 有弛者, 有陷者, 有崩者, 有亂者, 有北者, 凡此六者, 非天地之災, 將之過也

(고병유주자, 유이자, 유함자, 유붕자 유란자 유배자, 범차륙자, 비천지지재, 장지과야)

" 도망가는 군대, 해이해지는 군대, 무너지는 군대, 붕괴하는 군대, 혼란스럽게 되는 군대 등" → 장수의 잘못에 의해 생기는 패배(장지과야)

3. 走兵(주병)

* 너무 큰 부담을 주면 도망간다!

夫勢均, 以一擊十, 曰走(부세균, 이일격십, 왈주)

" 능력에 비해 과도한 부담을 주면 안됨."

* 한민족 치욕의 "쌍령전투"

- 1636년 12월, 병자호란때, 영화 '최종병기 활'의 배경이기도 함.

- 남한산성으로 피신한 인조를 구하기 위해 경상좌병사 '허완'과 경상우병사 '민영'이 이끌고 온 백성 4만명을 전략적 식견 부족으로 '쌍령고개' 낮은곳에 배치시킴
. 경상좌병사 "허완"측 ; 적 기병 300명이 지나가는 순간, 놀래서 도망가다 아군끼리 서로 밟혀 죽음(장지과야)

. 경상우병사 "민영"측 ; 조총의 화약 통제를 못해(사정거리 이전에 발사하여 화약고갈 및 화약창고 폭발) 도망가다 아군끼리 밟혀죽음
→ 결국, 300명 기병에게 4만명이 와해되다!

4. 戰道(전도)

* 소신을 분명히 하라!

故戰道必勝, 主曰無戰, 必戰可也. 戰道不勝, 主曰必戰, 無戰可也

(고전도필승 주왈무전 필전가야 전도불승 주왈필전 무전가야)

" 반드시 이길수 있다면 군주가 싸우지 말라고 해도 싸워야 하고, 싸움의 법칙에 비추어 볼때 이기지 못하면 군주가 반드시 싸우라고 해도 싸우지 않아야 한다."

* 전진도 후퇴도 오직 대의를 위하여!

- 정유재란(1597년) - 항명하다가 백의종군하는 이순신

(수륙합동으로 참전해야 승산 있는데 육군이 준비안돼 참전 거부)

進不求名, 退不避罪, 唯民是保, 而利於主, 國之寶也(진불구명 퇴불피죄 유민시보 이리어주 국지보야)

" 나아감에 명예를 구하지 아니하고, 물러남에 죄를 피하지 않으며, 오직 백성을 위하고 군주에게 이롭게 한다면 이는 나라의 보배다."

→ 오직 대의를 위한 싸움

* 자식처럼 사랑하라!

視卒如兒故, 可與之赴深谿, 視卒如愛子故, 可與之俱死

(시졸여영아고 가여지부심계 시졸여애자고 가여지구사)

" 병사 보기를 사랑하는 자식같이 하면 그는 나와 더불어 함께 죽을 수도 있다."

* 망나니처럼 키우지 마라!

愛而不能令, 厚而不能使, 亂而不能治, 譬如驕子, 不可用也

(후이불능사 애이불능령 난이불능치 비여교자 불가용야)

" 후하게 대한다고 해서 버릇없는 자식 같이 내버려뒀선 안됨."

知彼知己, 勝乃不殆, 知地知天, 勝乃可全(지피지기, 승내불태, 지지지천, 승내가 전)

" 적과 나를 알면 승리는 가히 위태롭지 않고, 천지를 알면 승리는 가히 온전해 짐."

- 힌덴부르크의 탄넨베르크 섬멸전(1914년) ; 지피지기와 지형에 능했던 힌덴부르크가 적장 레넨캄프와 삼소노프의 경쟁을 이용하여 대승을 거둔 전쟁 "적과 나를 알고, 하늘의 기상과 지형을 알면 승리는 과히 안전하다."

● 10.1 각종 지형의 특이성

- 孫子兵法；第十篇 地形 [01] -

손자가 말했다.

지형에는 통형, 괘형, 지형, 애형, 험형, 원형의 여섯 가지가 있다.

아군과 적군이 모두 왕래할 수 있는 곳이 통형이다.

통형에서는 먼저 높고 양지바른 곳을 점거하고 군량미의 보급로를 확보하면, 유리하게 싸울 수가 있다.

전진은 쉽지만, 반대로 후퇴는 곤란한 곳이 괘형이다.

괘형에서는 적의 방비가 없으면 출진하여 승리할 수 있고. 만약 적이 대비를 하고 있다면 출격하여 승리할 수 없으며, 후퇴가 곤란하여 불리한 지형이다.

아군이 출격해도 불리하고, 적군이 출진해도 불리한 곳이 지형이다.

지형에서는 적이 이익으로 아군을 유인해도 진격하지 말아야 하며, 일단 후퇴한 후에 적으로 하여금 반쯤 쫓아오기를 기다려 공격하면 이득이다.

길이 좁은 애형에서는 아군이 선점하여 주둔하고 점거하면 반드시 방어를 충실하게 하여 적의 공격에 대비해야 한다. 만약 적이 먼저 점거한 경우에 그 방어가 충실하면 공격하지 말고 방어가 충실치 못하면 이를 공격한다.

험형에서는 이편이 먼저 선점했으면 반드시 높고 양지바른 곳을 점거하고 적의 공격을 기다린다. 만약 적이 먼저 점령한 경우에는 철수해야 하며 공격하지 말아야

한다.

원형은 본국으로부터 멀리 떨어진 곳으로서 양군의 군사력이 비슷할 때는 공격하기 어렵고 직접적인 전투는 불리하다.

이런 여섯 가지 원칙이 지형을 이용하는 법칙이며 장수된 자의 지상의 임무이다. 신중히 숙고하지 않으면 안 된다.

孫子曰：地形有通者，有[?]者，有支者，有隘者，有險者，有遠者。我可以往，彼可以來，曰通。通形者，先居高陽，利糧道以戰，則利。可以往，難以返，曰[?]。?形者，敵無備，出而勝之，敵若有備，出而不勝，難以返，不利。我出而不利，彼出而不利，曰支。支形者，敵雖利我，我無出也，引而去之，令敵半出而擊之利。隘形者，我先居之，必盈之以待敵。若敵先居之，盈而勿從，不盈而從之。險形者，我先居之，必居高陽以待敵；若敵先居之，引而去之，勿從也。遠形者，勢均，難以挑戰，戰而不利。凡此六者，地之道也，將之至任，不可不察也。

● 10.2 패잔병은 장수의 과실에서 비롯한다

- 孫子兵法：第十篇 地形 [02] -

군대 가운데는 주병, 이병, 함병, 붕병, 난병, 배병 등이 있다.

그러나 이 여섯 가지 패잔병은 자연의 재해에서 비롯된 것이 아니고 장수의 과실에서 비롯한다.

군사력이 동등한데 1로써 10을 상대하여 공격한다면 도주할 수밖에 없는 것이다. 이것이 주병이다.

사병들은 강한데 지휘관이 겁약하면 군기가 해이할 수밖에 없다. 이것이 이병이다.

지휘관들은 강한데 사병들이 겁약하면 군은 마침내 함정에 빠질 수밖에 없다. 그것이 함병이다

지휘관이 분노를 참지 못해 장수의 명령에 불복하고, 적과 조우하면 울분을 이기지 못하여 제멋대로 싸우고 있는데도 장수가 그러한 실정을 모른다면 군은 붕괴될

수밖에 없다. 그것이 붕병이다.

장수가 나약하여 위엄이 없고 군령도 분명치 않으며 지휘관과 사병들 간에 질서가 없으면 전투배치가 혼란할 수밖에 없다. 그것이 난병이다.

장수가 적정을 정확히 판단하지 못하고 열세를 가지고 우세한 적에게 응전하거나 공격하고 선봉에 설 정병이 없으면 패배할 수밖에 없다. 그것이 배병이다.

이 여섯 가지는 패배의 법칙이다. 장수의 가장 중대한 임무가 되는 것으로 신중히 살피지 않으면 안 된다.

故兵有走者，有弛者，有陷者，有崩者，有亂者，有北者。凡此六者，非天之災，將之過也。夫勢均，以一擊十曰走。卒強吏弱曰弛。吏強卒弱曰陷。大吏怒而不服，遇敵而自戰，將不知其能曰崩。將弱不嚴，教道不明，吏卒無常，陳兵縱橫曰亂。將不能料敵，以少合衆，以弱擊強，兵無選鋒曰北。凡此六者，敗之道也，將之至任，不可不察也。

● 10.3 공격과 퇴각은 장수가 결정하라

- 孫子兵法：第十篇 地形 [03] -

지형은 전쟁의 유력한 보조수단이다.

적정을 파악하고 승리를 쟁취하기 위해서 험난함과 위험, 멀고 가까움을 계산한다는 것은 장수의 주된 임무가 된다.

이것을 잘 알고 이용하여 싸우는 자는 반드시 승리할 것이며, 이것을 잘 몰라 싸움에 이용하지 못하면 패배하는 것이다.

그러므로 전쟁의 원칙상 반드시 승리한다는 판단이 섰으면 통수권자가 싸우지 말라고 하더라도 반드시 싸워야 하며, 전쟁의 원칙상 승리할 수 없으면 통수권자가 싸우라 하더라도 싸우지 않는 것이 좋다.

장수는 공명을 바라지 않고 싸우며, 처벌을 각오하고 퇴각하되, 오직 인민을 보호하고 국가의 이익과 일치하기를 바랄 뿐이다. 그러한 장수는 국가의 보배가 된다.

夫地形者, 兵之助也. 料敵制勝, 計險厄遠近, 上將之道也. 知此而用戰者必勝. 不知此而用戰者必敗. 故戰道必勝, 主曰無戰, 必戰可也. 戰道不勝, 主曰必戰, 無戰可也. 故進不求名, 退不避罪, 惟民是保, 而利合於主, 國之寶也.

● 10.4 너무 후대하면 부릴 수 없다

- 孫子兵法：第十篇 地形 [04] -

모름지기 장수는 사병을 갓난아기처럼 아껴야 하며, 그럼으로써 그들과 함께 위험한 지형에도 들어갈 수 있다. 사병들을 사랑하는 자식처럼 대하면 그들도 생사를 같이할 것이다.

그러나 사병들을 너무 후대하면 부릴 수 없을 것이며, 사랑이 지나쳐 명령하지 못하면 문란해도 다스리지 못할 것이다. 비유를 하자면 방자한 자식 같아서 쓸 수 없게 된다.

視卒如?兒, 故可以與之赴深溪. 視卒如愛子, 故可與之俱死. 厚而不能使, 愛而不能令, 亂而不能治, 譬如驕子, 不可用也.

● 10.5 나를 알고 적을 알면 위태롭지 않다

- 孫子兵法：第十篇 地形 [05] -

이편 병졸이 적군을 공격할 능력이 있다는 것만을 알고, 공격해서는 안될 적의 대비가 있다는 것을 알지 못하면 승리의 확률이 반이다.

적을 공격할 때를 알지만, 아군 병졸의 상황이 공격하기에 불가능하다는 것을 모르면 승리의 확률은 반이다.

적에게 약점이 있어 공격할 수 있다는 것을 알고 이편이 그러한 적을 공격할 만한 능력이 있다는 것을 알고 있다 하더라도 지형상 싸울 수 없다는 것을 알지 못하

면 승리의 확률은 반이다.

그러므로 전쟁이 어떤 것인가를 파악하고 있는 자는 군사를 동원하면 갈팡질팡하지 않을 것이며 거사를 해도 궁지에 몰리지 않을 것이다.

고로 나를 알고 적을 알면 위태롭지 않게 승리할 수 있을 것이며, 더욱이 자연의 순환원리와 지리를 알고 있으면 언제나 완전한 승리를 할 수 있다.

知吾卒之可以擊，而不知敵之不可擊，勝之半也。知敵之可擊，而不知吾卒之不可以擊，勝之半也。知敵之可擊，知吾卒之可以擊，而不知地形之不可以戰，勝之半也。故知兵者，動而不迷，舉而不窮。故曰。知己知彼，勝乃不殆。知地知天，勝乃可全。

"손자병법"의 제 11편 구지

손자병법(제11편) ; 九地(구지)

1. 九地란?

* 손자병법에서 "九"란 "아홉"이 아니라, 높다, 깊다, 많다라는 의미임

* 다양한 지리적 상황에서의 심리적 변화

* 점, 미신, 유언비어를 제거하고, 철저한 계산에 의해 움직여라!

- 시계편 ; 도, 천, 지, 장, 법

是故 其兵不修而戒, 不求而得, 不約而親, 不令而信, 禁祥去疑, 至死無所之

(시고 기병불수이계. 불구이득 불약이친, 불령이신 금상거의, 지사무소지)

2. 率然(솔연)

故善用兵者, 譬如率然, 率然者, 恒由之蛇也, 擊其首則尾至, 擊其尾則首至, 擊其中身則首尾俱至(고선용병자 비여솔연. 솔연자 상산지사야, 격기수즉미지, 격기미즉수지, 격기중즉수미구지)

* 솔연은 향산(상산)에 사는 뱀으로 그 머리를 치면 꼬리가 덤비고, 그 꼬리를 치면 머리가 덤비며, 그 허리를 치면 머리와 꼬리가 함께 덤빈다.

→ 어떤 상황이든지 각자 위치에서 맡은 일을 자발적으로 수행하는 것

* 아무리 원수라도! - 吳越同舟(오월동주)

敢問 兵可使如率然乎? 曰, 可. 夫 吳人與越人(감문 병가사여솔연호, 왈 가 부 오인여월인 상오야)

相惡也. 當其同舟而濟遇風, 其相救也如左右手(상오야, 당기동주이제우풍, 기상구야여좌우수)

- 오나라 사람과 월나라 사람은 서로 미워하지만, 같은 배를 타고 가다가 갑자기 바람이 불면 비록 원수지간이라도 배가 뒤집히지 않도록 서로 돕게됨.

" 때에 따라 위기 의식이 중요하다!"

" 위기를 기회로 삼아라!"

* 한산대첩 ; 솔연의 위력

- 조직의 일체감 형성 : 파벌 타파!, 소통!, 칭찬과 격려!, 전략수립과 승리확신!

▶ 학익진

- 일본 陸戰에서 사용된 전법

- 완전히 하나가 되어야 성공함.

- 집중의 위력!

기습전의 명수 "와키자카 야스하루"의 등장

- 육지의 제왕

- 수원 광고산 전투 ; 1,600명으로 가면을 쓰고, 우리 관군 5무찌름

- 이제, 해전에 집중하라!

. 이제 육지에서는 문제가 없다. 와키자카 야스하루를 남해보내 이순신 장군과 싸워라

. 바다에서 이순신 장군을 제거하지 않고는 전쟁을 승리로 없다.

- 한산 대첩(1592. 7. 8) ; 조선 전선 56척으로 일본 전선 73척(대선 35, 중선 17, 소선 7척) 격파(일본배 14척만 탈출)

- 그 후, 도요토미 히데요시는 ; 앞으로 조선수군을 만나면 도망가라!

3. 죽을 땅으로 밀어 넣어라!

投之亡地然後存, 陷之死地然後生, 夫衆陷於害然後, 能爲勝敗

(투지망지연후존, 함지사지연후생, 부중함어해연후, 능위승패)

* 죽을 땅에 던져 넣으면 살아 남을수 있고, 사지에 빠뜨린 후에야 살아 남을수 있다

* 한신의 정경구 배수진

- B.C 204년 정경구에 배수진을 침으로써 1만명의 군사가 조나라 군사 20만명을 패퇴시키고, 2천명이 조나라 성을 점령함.

4. 처녀처럼, 토끼처럼

是故 始女處女，敵人開戶，後如脫兔，敵不及拒(시고 시여처녀 적인개호 후여탈토 적부급거)

* 처녀처럼 행동하여 적이 방심하게한 후, 달아나는 토끼처럼 행동하여 공격한다.

● 11.1 입지적 조건

- 孫子兵法：第十一篇 九地 [01] -

손자가 말했다.

용병의 방법중 입지적 조건 가운데는 첫째, 산지가 있고, 경지, 쟁지, 교지, 구지, 중지, 비지, 위지, 사지 등이 있다.

스스로 자기 국토에서 전쟁하는 곳을 산지라고 한다.

적의 영토에 침입했으나 깊이 들어가지 않은 곳을 경지라 한다.

이편이 탈취해도 유리하고 적이 점령해도 유리한 곳을 쟁지라고 한다.

이편이 진격하기에도 편리하고 적이 공격하기에도 편리한 곳을 교지라고 한다.

여러 국가가 인접해 있기 때문에 먼저 점령하면 천하의 백성들을 모아 천하를 얻을 수 있는 곳을 구지라고 한다.

적의 영토 깊숙이 쳐들어가서 점령한 많은 성읍들이 배후에 있는 곳을 중지라고 한다.

산림이 우거지고 험하며 높이 많은 지형 등으로 진격하기 어려운 곳을 비지라고 한다.

들어가기에는 길이 좁고 나올 때는 우회해야 하며, 소수의 적군이 다수의 아군을 공격할 수 있는 곳을 위지라고 한다.

빨리 전투를 끝내면 생존할 수 있으나 빨리 끝내지 못하면 멸망하는 곳을 사지라고 한다.

그러므로 산지에서는 전쟁을 하지 말아야 하며, 경지에서는 주둔해서는 안 된다. 쟁지는 공격하지 말아야 하며, 교지에서는 교통이 차단되어서는 안 되며, 구지에서는 제3국과 외교관계를 맺어야 하며, 중지에서는 보급품을 현지에서 조달한다. 비지에서는 전투하지 말고 신속히 통과해야 하며, 위지에서는 전략적인 철수를 해야 하며, 사지에서는 결전을 할 수밖에 없다.

孫子曰：用兵之法，有散地，有輕地，有爭地，有交地，有衢地，有重地，有死地，有圍地，有死地。諸侯自戰其地，爲散地。入人之地不深者，爲輕地。我得則利，彼得亦利者，爲爭地。我可以往，彼可以來者，爲交地。諸侯之地三屬，先至而得天下衆者，爲衢地。入人之地深，背城邑多者，爲重地。行山林·險阻·沮澤，凡難行之道者，爲死地。所由入者隘，所從歸者迂，彼寡可以擊吾之衆者，爲圍地。疾戰則存，不疾戰則亡者，爲死地。是故散地則無以戰，輕地則無止，爭地則無攻，交地則無絕，衢地則合交，重地則掠，死地則行，圍地則謀，死地則戰。

● 11.2 기선을 제압하라

- 孫子兵法：第十一篇 九地 [02] -

옛부터 전쟁을 잘하는 자는 적군으로 하여금 전후방의 부대가 서로 연락하지 못하도록 하며, 대부대와 소부대가 서로 응원하지 못하게 하며, 지휘관과 사병이 서로 구원하지 못하게 하며, 상급부대와 하급부대가 서로 협조하지 못하게 하며, 사병이 이산하여 다시 모일 수 없게 하며, 집합해도 정연하지 못하도록 한 것이다. 또한, 이편은 조건이 유리하면 행동하고 불리하면 중지한다.

만일 적군이 정비된 대군으로 이편을 공격해 온다면 어떻게 대처할 것인지 묻는다면, 나는 이렇게 말할 것이다.

우선 그 소중한 바를 탈취하라. 그러면 주도권을 장악할 수 있다.

전쟁은 오직 신속히 처리해야 한다. 적이 미치지 못한 약점을 이용하고, 적이 미

처 생각하지 못한 길을 경유하여 경계하지 않는 곳을 공격하라.

所謂古之善用兵者，能使敵人，前後不相及，衆寡不相恃，貴賤不相救，上下不相扶，卒離而不集，兵合而不齊。合於利而動，不合於利而止。敢問：“敵衆整而將來，待之若何？”曰：“先奪其所愛，則聽矣。”

兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。

● 11.3 극한상황에서는 사력을 다한다

- 孫子兵法：第十一篇 九地 [03] -

무릇 적국에 진격했을 때는 그 나라에 깊숙이 들어가면 싸움에만 전념하므로 그 나라는 이겨내지 못한다. 적국의 풍요한 들에서 약탈하면 전부대가 먹을 식량이 충족된다.

원정군은 삼가 휴식하고 피로하지 않도록 하며, 사기를 진작하여 전력을 축적하고, 군사를 경영하되 계산과 모략으로써 하며, 적이 예측하지 못한 일을 하며, 부대를 극한 상황에 투입하면 결사적으로 싸우되 도주하지는 못할 것이다. 장병이 함께 힘을 다하여 싸우는데 어찌 승리하지 않겠는가.

장병들이 극한상황에 빠지게 되면 오히려 그것을 두려워하지 않을 것이며, 빠져 나갈 길이 없으면 부대는 더욱 단결할 것이다. 적국에 깊숙이 들어가면 제약을 받게 되어 어쩔 수 없이 싸우기 마련인 것이다.

그래서 그러한 군대는 훈련을 과하지 않아도 스스로 경계할 것이며, 요구하지 않아도 분투할 것이며, 저절로 친밀해질 것이며, 명령이 없어도 성실할 것이다.

미신을 금지하고 의심을 없애면 죽음에 이르러도 동요하지 않는다.

지휘관들이 재물에 욕심이 없는 것은 재화를 싫어하기 때문이 아니며, 목숨을 아끼지 않는 것은 오래 사는 것이 싫어서가 아니다.

명령이 내려져 결전을 감행할 날이 되면 사병들은 앉아 있는 자는 눈물로 옷깃을 적시고 누운 자는 눈물이 턱을 적시게 되지만, 그러한 자를 극한상황 속에 투입하면 모두가 전제와 조위처럼 용감해지는 것이다.

凡爲客之道：深入則專，主人不克。掠於饒野，三軍足食。謹養而勿勞，併氣積力，運兵計謀，爲不可測。投之無所往，死且不北。死焉不得，士人盡力。兵士甚陷則不懼，無所往則固，深入則拘，不得已則？。是故其兵不修而戒，不求而得，不約而親，不令而信。禁祥去疑，至死無所之。吾士無餘財，非惡貨也。無餘命，非惡壽也。令發之日，士卒坐者涕霑襟，偃臥者淚交？。投之無所往者，諸？之勇也。

● 11.4 싸우지 않을 수 없도록 하라

- 孫子兵法：第十一篇 九地 [04] -

그러므로 전쟁에 능숙한 자는 비유하자면 술연과 같다. 술연은 상산에 있는 뱀이다. 머리를 공격하면 즉시 그 꼬리가 덤비고, 꼬리를 공격하면 즉시 그 머리가 덤벼든다, 그 가운데 허리를 치면 머리와 꼬리가 함께 달려드는 것이다.

그렇다면 군대를 마치 술연처럼 움직이게 할 수 있을까? 물론 할 수 있다.

오나라 사람과 월나라 사람은 원래가 서로 증오하는 사이지만, 두 나라 사람이 같은 배를 탔다가 폭풍을 만난다면, 좌우의 손처럼 단결하여 서로를 구하려고 할 것이다.

탈주를 막기 위해 말을 매어 두고 수레바퀴를 땅에 묻어 둔다 하더라도 그것만으로는 믿을 것이 못되는 것이다.

전군을 통제하여 한결같이 용감하게 하나로 일치시키기 위해서는 정치적인 지도가 필요하고, 용감한 자나 유약한 자가 가지고 있는 온 힘을 모두 발휘하게 하기 위해서는 지형의 이치를 얻어야 한다.

그러므로 전쟁에 능란한 자가 부대를 마치 손목을 마주 잡고 가듯 하나로 움직이게 할 수 있는 것은 군대로 하여금 싸울 수밖에 없도록 하기 때문이다.

故善用兵，譬如率然。率然者，常山之蛇也。擊其首則尾至，擊其尾則首至，擊其尾則首至。擊其中則首尾俱至。敢問：“兵可使如率然乎？”曰：“可。”夫吳人與越人相惡也，當其同舟而濟遇風，其相救也，如左右手。是故方馬埋輪，未足恃也。齊勇若一，政之道也，剛柔皆得，地之理也。故善用兵者，？手若使一人，不得已也。

● 11.5 장수의 임무

- 孫子兵法；第十一篇 九地 [05] -

장수는 조용하고 깊이 성찰하며 엄정하게 일을 처리해야 한다. 장병들의 이목을 가지고도 군작전계획을 알지 못하게 하며, 계획을 수시로 바꾸고 전략을 혁신하여 감히 알지 못하게 한다. 그 주둔지를 수시로 바꾸고 가는 길을 우회하여 감히 알지 못하게 한다.

장수가 사병들과 더불어 결전할 경우에는 마치 사람을 높은 곳에 오르게 하고 사다리를 떼어버리는 것처럼 할 것이요, 외국에 깊숙이 침입할 때는 쇠뇌를 쏘듯 신속히 움직이고, 들어가서는 배를 소각하고 숲을 파괴하고, 결전을 할 경우에는 양떼를 몰아치듯 해야 한다. 적군의 지형에 몰려가서 오가지만 아군의 행방을 알지 못하게 하는 것이고, 전 부대를 집결시켜 극한상황 속에 투입하는 일이 장수의 해야 할 일인 것이다.

아홉 가지 입지적 조건에 따른 변화와 상황에 따라 굽히어 후퇴하는 것과 퍼서 공격하는 것에 따른 이해의 계산이 선행되어야 하며 상황에 따른 병사의 심리적 변화를 세심히 관찰해야 한다.

將軍之事：靜以幽，正以治。能愚士卒之耳目，使之無知。易其事，革其謀，使人無識。易其居，迂其途，使人不得慮。帥與之期，如登高而去其梯。帥與之期，如登高而去其梯，帥與之深入諸侯之地，而發其機，焚舟破釜，若驅群羊。驅而往，驅而來，莫知所之。聚三軍之衆，投之於險，此謂將軍之事也。九地之變，屈伸之利，人情之理，不可不察也。

● 11.6 전략과 정략

- 孫子兵法；第十一篇 九地 [06] -

무릇 적국에 침입했을 때의 전법은, 그 나라에 깊숙이 들어가면 단결하여 전투에 전념하지만, 깊이 쳐들어가지 않았을 경우에는 분산되어 흩어진다.

본국을 떠나 국경을 넘어 작전한다는 것은 절지가 된다. 사방으로 길이 트인 곳을 구지라 하고, 적국 깊숙이 들어간 곳을 중지라 하며, 얇게 들어간 곳은 경지라 하고, 등뒤가 견고히 막히고 전방이 좁아 협애한 곳이 위지이고, 왕래할 수 없는 곳이 사지이다.

그래서 산지에서는 사병들의 마음을 단결시키고, 경지에서는 그들과의 연락이 끊어지지 않도록 하며, 쟁지에서는 적군의 후방을 공격할 것이다. 교지에서는 수비를 신중히 할 것이며, 구지에서는 제3국과의 외교를 공고히 할 것이며, 중지에서는 식량을 계속 확보할 것이며, 비지에서는 신속히 이동하여 통과할 것이며, 위지에서는 도망갈 길을 막아 용감히 싸우게 하고, 사지에서는 활로가 없음을 주시하게 하여 필사적으로 싸워 이기게 한다.

사병들의 심리란 포위를 당하면 스스로 방어하고, 어쩔 수 없게 되면 용감히 싸우며, 위험이 크면 따르기 마련인 것이다.

凡爲客之道. 深則專, 淺則散. 去國越境而師者, 絕地也. 四達者, 衢地也; 入深者, 重地也. 入淺者, 輕地也. 背固前隘者, 圍地也. 無所往者, 死地也. 是故散地, 吾將一其志. 輕地, 吾將使之屬. 爭地, 吾將趨其後. 交地, 吾將謹其守. 衢地, 吾將固其結. 重地, 吾將繼其食. 死地, 吾將進其塗. 圍地, 吾將塞其闕. 死地, 吾將示之以不活. 故兵之情. 圍則禦, 不得已則?, 過則從.

● 11.7 사지에 빠져야 살아난다

- 孫子兵法 ; 第十一篇 九地 [07] -

고로, 주변국의 책모를 알지 못하는 자는 주변국가와 유리한 외교관계를 맺을 수 없다. 동시에 산림이나 험준한 지형이나 소택지의 지형을 알지 못하면 행군을 할 수 없고, 그 고장 사람을 안내인으로 쓰지 않고는 지형적인 이익을 얻을 수 없는 것

이다.

이 세 가지는 그 중 하나만 몰라도 패왕의 군대가 될 수 없다.

무릇 패왕의 군대가 다른 강대국을 공격하면 그 나라는 미처 그 군대를 집결시키지 못할 것이요, 위세가 적국에 미치게 되면 그 나라는 제3국과 외교나 동맹을 맺지 못할 것이다.

그리하여 이편은 외교상 분쟁을 일으킬 필요가 없게 되고, 구태여 패권을 장악하려고 하지 않고, 자국의 소신만으로 그 위세를 적국에 가하게 되면 그 요새도 공략할 수 있고, 그 나라는 자멸을 면치 못할 것이다.

상규에 없는 파격적인 큰 상을 주고 평상시와는 다른 명령을 내리면, 전 군대를 움직이게 하는 데 마치 한 사람을 부리는 것처럼 할 수 있으리라.

장병에게는 임무만을 부여하고 이유를 설명하지 말 것이며, 유리한 점만을 알리되 불리한 점은 말할 필요가 없다.

군대는 위험한 상황 속에 투입해야만 비로소 패배를 모면할 수 있고, 사지에 빠진 뒤라야 살아날 수 있는 것이다. 무릇 장병들은 그러한 위협스러운 상황 속에서만 분전하여 승리할 수 있다.

是故，不知諸侯之謀者，不能預交。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。四五者，不知一，非王之兵也。夫王之兵，伐大國，則其衆不得聚。威加於敵，則其交不得合。是故不爭天下之交，不養天下之權，信己之私，威加於敵，故其城可拔，其國可。施無法之賞，懸無政之令，犯三軍之衆，若使一人。犯之以事，勿告以言。犯之以利，勿告以害。投之亡地，然後存。陷之死地，然後生。夫衆陷於害，然後能爲勝敗。

● 11.8 적의 의도를 파악하라

- 孫子兵法；第十一篇 九地 [08] -

전쟁을 함에 있어 중요한 일은 적의 의도를 속속들이 파악하는데 있다. 그에 따라 일치단결 대적하여 천리의 먼 적국에 들어가 그 장수를 살해할 수도 있는 것이

다. 그것이 교묘한 방법으로 전쟁을 승리하는 자이다.

마침내 선전포고를 행하는 날은 적국과의 관문을 봉쇄하고 통행증을 폐기하며, 사절의 왕래를 중지하며, 정부나 군 수뇌부에서는 오직 군사문제에만 몰두한다.

그리하여 적에게서 동요나 약점이 보이면 신속히 그것을 포착하여 적의 가장 소중한 곳을 먼저 공략하고, 적의 미세한 틈을 기다리며, 묵묵히 적정에 따라 행동하여 승패를 결정한다.

그 행동은 마치 처음에는 처녀와 같이 하고, 그리하여 적이 약점을 보이면 달아나는 토끼처럼 민첩하게 움직여 적이 항거할 기회를 주지 말아야 한다.

故爲兵之事，在於順詳敵之意，并敵一向，千里殺將，此謂巧能成事者也。是故政舉之日，夷關折符，無通其使；勵於廊廟之上，以誅其事。敵人開闔，必入之，先其所愛，微與之期。踐墨隨敵，以決戰事。是故始如處女，敵人開戶，後如脫兔，敵不及拒。

"손자병법"의 제 12편 화공

손자병법(제12편) ; 火攻(화공)

1. 火攻이란? ; 불로 공격하는 방법
2. 凡火攻有五(범화공유오) ; 화공의 5가지 방법

孫子曰, 凡火攻有五(범화공유오)

一曰火人, 二曰火積, 三曰火輜, 四曰火庫, 五曰火隊
(일왈화인, 이왈화적, 삼왈화치, 사왈화고, 오왈화대)

- * 사람을 태우는 것
- * 쌓아놓은 식량과 땀감을 태우는 것
- * 보급품 수레를 태우는 것
- * 창고를 태우는 것
- * 적의 교통로와 보급로를 태우는 것

3. 火攻 ; 다양한 상황에 맞춰 공격하라!

凡火攻 必因五火之變而應之(범화공 필인오화지변이응지)

- 화공법에 따라 나타나는 적의 변화에 따라 대응해야 함.
- 조건이 매우 까다로움

* 수공법과 화공법의 차이

故以火佐攻者明, 以水佐攻者強, 水可以絕, 不可以奪
(고이화좌공자명 이수좌정자강 수가이절 불가이탈)

- 수공법보다 화공법이 더 어려움
- 불로 공격을 도우려면 현명해야하고, 물로 공격을 도우려면 강해야 함.
- 특수 공격으로서는 동일하지만 목적의 차이가 있음.

* 적벽대전

- 화공전의 대표적 전례
- 손권과 유비가 연합해 조조에 대항하여 양자강에서 벌어진 전투(연합군 승)

* 이릉대전(222. 6월)

- 오나라 육손의 화공전 ; 유비 패배

* 왕건의 나주포구 화공전

- 견훤을 무찔러 승리
- 나주를 거점으로 남해안 장악
- 고려를 세우는 기초를 쌓음

* 장개석의 하원구 결제, 수공전

- 1938년 중일전쟁때 일본군 진격을 저지하기 위해 황하를 막고 있는 화원구의 제방을 터뜨림
- 일본군 저지 실패, 무한피탈
- 1,250만 이재민, 89만 사망자
- 지도자의 수공에 대한 지식부족으로 실패

* 火攻 - 費留(비류) ; 돈 날리고, 시간 날리고!

夫戰勝攻取, 而下修其攻者凶, 命曰費留(부전승공취 이불수기공자흉 명알비류)

4. 明主慮之(명주려지), 明主慎之(명주신지)

- * 明主慮之(명주려지) ; 싸움은 신중을 기하라!

故曰 明主慮之, 良將修之, 非利不動, 非得不用, 非危不戰,
主不可以怒而興師, 將不可以愠而致戰, 合於利而動, 不合於利而止
(고왈 명주려지 량장수지 비리부동, 비득불용 비위부전
주불가이노이홍사, 장불가이온이치전 합어리이동 불합어리이지)

<싸움의 3원칙>

- 非利不動 비리부동 : 유리하지 않으면 움직이지 마라!
- 非得不用 비득불용 : 얻는 것이 없을 때는 군사를 사용하지 마라!
- 非危不戰 비위부전 : 위태롭지 않으면 싸우지 말라!

* 明主愼之(명주려지) : 신중히 생각하라!

故曰 明君愼之, 良將警之, 此安國全軍之道也(명군신지 량장경지 차안국전군지
도야)

현명한 군주는 전쟁을 신중히 하고, 훌륭한 장수는 이를 경계하는 것 → 나라를
안정되게 하고, 군대를 보전하는 길!

5. 死者不可以復生(사자불가이복생) : 죽은 자는 다시 살수 없다!

怒可以復喜, 愠可以復悅, 亡國不可以復存, 死者不可以復生

(노가이복희, 온가이복열, 망국불가이복존, 사자불가이복생)

분노와 기쁨은 다시 얻을 수 있지만. 망한 나라는 다시 보존할수 없고, 죽은 사람
은 다시 살아날 수 없다.

● 12.1 화공의 다섯 가지 형태

- 孫子兵法 ; 第十二篇 火攻 [01] -

손자가 말했다.

불을 가지고 공격하는 방법에는 5 가지 형태가 있다.

- 첫째, 적병을 불로써 공격한다.
- 둘째, 쌓아 둔 적의 군수물자를 불태운다.
- 셋째, 치중(병참 수송 수단)을 불태운다.
- 넷째, 적의 창고를 불태운다.
- 다섯째, 적의 대오에 화염을 퍼붓는 것이다.

불을 사용하는 데는 반드시 조건이 있고, 화염을 퍼붓는 데도 반드시 장비가 필요하다. 불을 놓는 데는 때가 있고 불이 잘 타오르는 날이 있다. 기후가 건조한 때 불이 잘 붙는다. 때는 기후의 건조한 때이고 날은 달이 기, 벽, 익, 진에 있는 날을 말한다. 대체로 달이 그러한 별자리에 있는 날은 바람이 일어난다.

孫子曰. 凡火攻有五. 一曰火人, 二曰火積, 三曰火輜, 四曰火庫, 五曰火隊. 行火必有因, 煙火必素具. 發火有時, 起火有日. 時者, 天之燥也. 日者, 月在箕·壁·翼·軫也. 凡此四宿者, 風起之日也.

● 12.2 변화에 따라 행동을 취하라

- 孫子兵法 : 第十二篇 火攻 [02] -

무릇 불을 가지고 하는 공격에 있어서는 반드시 다음 5 가지 상황변화에 따라 대처해야 한다.

- 첫째, 이편의 불이 적진의 내부에서 일어나면 즉시 밖에서 호응하여 공격한다.
- 둘째, 불이 낫는 데도 전군이 조용한 경우에는 잠시 대기하고 있다가 불길의 세기에 따라 공격하거나 공격을 중지한다.
- 셋째, 적진 밖에서 불을 붙이기에 편리한 경우에는 적진 안에 들어갈 것 없이 적당한 때를 기다려 방화한다.
- 넷째, 불이 바람이 불어오는 쪽에서 일어날 때에는 바람을 받으면서 공격해서는

안 된다.

다섯째, 주간에 바람이 오래 불면 야간이 되면서 바람이 잦아들게 된다.

무릇 군대는 이상 불을 가지고 공격하는 다섯 가지 방법에 따른 화공법의 변화를 알고, 조건이 갖추어지기를 기다릴 수 있어야 한다.

凡火攻，必因五火之變而應之。火發於內，則早應之於外。火發而其兵靜者，待而勿攻。極其火力，可從而從之，不可從而止。火可發於外，無待於內，以時發之。火發上風，無攻下風。晝風久，夜風止。凡軍必知，有五火之變，以數守之。

● 12.3 화공법과 수공법

- 孫子兵法；第十二篇 火攻 [03] -

불로써 공격을 돕는 데는 총명한 지혜가 필요하고,
물로써 공격을 돕는 데는 강력한 병력이 필요한 것이다.
그리고 물로 하는 공격은 적을 차단할 수는 있으나 탈취할 수는 없다.

故以火佐攻者明，以水佐攻者強。水可以絕，不可以奪。

● 12.4 감정이 아닌 이익에 의해서 한다

- 孫子兵法；第十二篇 火攻 [04] -

무릇 싸워 승리하고 공격하여 탈취했으면서도 그 공적을 다스리지 않는 자는 흉하니, 이를 비류라고 한다. 그래서 총명한 통치자는 깊이 사려하고, 훌륭한 장수는 그것을 잘 다스리는 것이다.

유리하지 않으면 전쟁을 하지 않으며, 국가에 이익 될 것이 없으면 군대를 사용

하지 않고, 국가가 위기에 있지 않으면 싸우지 않는다.

통치자는 노여움에 사로잡혀 군사를 일으켜서는 안되며, 장수 또한 분노 끝에 전투를 해서는 안 된다.

국가의 이익에 합치하면 행동하고 이익에 합치하지 않으면 전쟁은 해서는 안 된다. 노여움은 해소되어 다시 기뻐질 수 있고, 분노는 다시 즐거워질 수 있지만, 한번 멸망한 국가는 다시 존재할 수 없고 죽은 자는 다시 살아날 수 없기 때문이다.

그러므로 총명한 통치자는 전쟁을 신중히 삼가며 훌륭한 장수는 전쟁을 경계한다. 그것이 국가를 안전하게 하고 군대를 보전하는 방법인 것이다.

夫戰勝攻取，而不修其功者凶，命曰“費留”。故曰：明主慮之，良將修之。非利不動，非得不用，非危不戰。主不可以怒而興師，將不可以璫而致戰。合於利而動，不合於利而止。怒可以復喜，慍可以復悅，亡國不可以復存，死者不可以復生。故明君慎之，良將警之。此安國全軍之道也。

"손자병법"의 제 13편 용간

손자병법(제13편) | 用間(용간)

1. 用間이란? ; 간첩을 활용하는 방법

* 간첩 = 돈

孫子曰 凡興師十萬, 出征千里, 百姓之費, 公家之奉
日費千金, 內外騷動, 怠於道路, 不得操事者, 七十萬家
(범홍사십만 출병천리 백성지비 공가지봉
일비천금 내외소동 태어도노 부득조사자 칠십만가)

- 군사 10만명을 일으키려면 70만 가구가 봉사해야 되며,
- 하루에 천금이 소모된다.

* 계산은 크게해야 한다! 멀리 보라

相守數年, 以爭一日之勝, 而愛爵祿百金, 不知敵之情者
不仁之止也, 非人之將也, 非主之左也, 非勝之主也
(상수수년 이쟁일일지승 이애작록백금 부지적지정자
불인지지야 비인지장야 비주지좌야 비승지주야)

- 정확한 정보에 의해 전쟁은 바뀔수 있다!

* 딜렌보고서 - 정보에 대한 중요성

- 6.25전쟁에 관한 중요한 정보를 미국에게 팔려고 했던 유럽의 한 보고서 → 중공군이 개입할 것
- 미국은 보고서가 비싸다는 이유로 사지 않음.

2. 用間有五(용간유오) ; 5종류의 정보원!

故用間有五, 有鄉間, 有內間, 有反間, 有死間, 有生間
(고용간유오 유향간 유내간 유반간 유사간 유생간)

五間俱起, 莫知其道, 是謂神紀, 人君之寶也
(오간구기 막지기도 시위신기 인군지보야)

* 鄉間 ; 상대의 주민을 활용하는 것
鄉間者, 因其鄉人而用之(향간자 인기향인이용지)

* 內間 : 상대의 관리를 활용하는 것
內間者, 因其官人而用之(내간자 인기관인이용지)
- 1994. 2월 : 미국 최대의 간첩사건 (소련담당 CIA 직원이 10년간 소련에 뇌물을 받음)

* 反間 : 상대의 정보원을 역이용 하는 것(이중간첩)
反間者, 因其敵間而用之(반간자 인기적간이용지)
- 서로 이용함으로써 고급 정보를 얻을수 있음.

<적에게 매수되기 쉬운 7종류의 관리>

- 재능은 있으나 직위에서 실직한 자
- 잘못을 저질러 처벌을 받은 자
- 상사의 신임은 받지만 재물욕이 많은 자
- 낮은 지위에 불만을 품고 인정받지 못하고 있다고 여기는 자
- 각종 이유로 상사의 신임을 잃은 자
- 평판이 나쁘고 능력을 드러내는데 급한 자
- 변절을 잘하고 간사하며, 회색분자의 성향을 지닌 자

* 死間 : 거짓 정보를 유포하다 죽는 사람

死間者, 爲狂事於外, 令吾間知之, 而傳於敵間也(사간자 위광사어의 영오간지 지이전어적간야)

- 잘못된 정보를 적국에 퍼뜨리다가 잡혀 죽는 것

* 生間 : 살아와서 보고한다!

生間者, 反報也(생간자 반보야)

- 살아 돌아와서 보고하는 것, 범인은 항상 주변에 있다!

凡軍之所欲擊, 成之所欲攻, 人之所欲殺, 必先知其守將

(범군지소욕격 성지소욕공 인지소욕살 필선지기수장)

左右, 謁者, 門者, 舍人之姓名, 令吾間必索知之

(좌우 알자 문자 사인지성명 영오간필색지지)

간첩은 측근에서 나오는 경우가 많으므로 반드시 측근을 조심하고 탐색해야 함.
간첩이 활동하지 않는 곳은 없다!

無所不用間也(무소불용간야)

정보를 믿고 자신있게 일을 추진한다!

昔殷之興也, 伊摯在夏, 周之興也, 呂牙在殷(석은지흥야 이지재하 주지흥야 여아재은)

故明君賢將, 能以上智爲間者, 必成大功, 此兵之要, 三軍之所恃而動也

(고명군현장 능이상지위간자 필성대공 차병지요 삼군지소시이동야)

<산업 스파이>

* 멕시코

- 산업정보 위해 매년 5천만 달러 사용

→ 미국의 국회의원, 정부관료 매수

- 1955년 봄, 멕시코 금융위기시 미국의회는 미화 200억달러 차관 통과

* 일본

- 매년 5억달러 사용 → 미국 정계 주요인사 매수

- 미국으로부터 연간 500억 달러의 경제적 이익
손자병법에 통달한다!

孫子千讀達通神(손자천독달통신)
손자를 천번 읽으면 신의 경지에 이름

● 13.1 첩보활동에 대하여

- 孫子兵法：第十三篇 用間 [01] -

손자가 말했다.

무릇 10만을 동원하여 천리의 원거리에 출정하게 되면, 백성의 부담과 국가재정을 하루에 천 금이나 소모해야 하며, 온 나라 안팎이 소란하게 움직이고, 백성들은 군수물자 수송에 동원되어 그 도중에 지쳐 생업에 종사하지 못하는 자가 70만 호가 될 것이다..

적군을 상대하여 수년간을 전쟁에 대비하지만, 전쟁의 승패는 하루아침에 결정된다.

이런 상황에서 작록으로 지급하는 백금의 정도의 예산을 아까워하여 적정을 알려고 하지 않는 것은 총명하지 못한 소치인 것이다. 백성을 위한 장수라 할 수 없고 통치자에 대한 보좌도 되지 않으며, 승리의 주체가 될 수도 없는 것이다.

그러므로 총명한 통치자나 현명한 장수가 기동하면 적에게 승리하고 출중한 성공을 이루는 것은 먼저 적정을 알기 때문이다.

먼저 적정을 안다는 것은 귀신에게 의지하여 알 수 있는 것이 아니며, 유사한 사례나 상황을 유추하여 알 수 있는 것도 아니며, 어떤 일정한 법도에 의해서 알 수 있는 것도 아니다. 오직 적정을 알고 있는 자에게서 얻어야 하는 것이다.

孫子曰：凡興師十萬，出兵千里，百姓之費，公家之奉，日費千金。內外騷動，怠於道路，不得操事者，七十萬家。相守數年，以爭一日之勝，而愛爵祿百金，不知敵之情者，不仁之至也。非人之將也，非主之佐也，非勝之主也。故明君賢將，所以動而勝

人, 成功出於衆者, 先知也. 先知者, 不可取於鬼神, 不可象於事, 不可驗於度. 必取於人, 知敵之情者也.

● 13.2 간첩의 5종류

- 孫子兵法 ; 第十三篇 用間 [02] -

간첩을 이용하는 방법은 5가지가 있다. 향간, 내간, 반간, 사간, 생간이 그것이다.

이 5가지 간첩을 동시에 활용하는데도 불구하고 적이 그것을 알지 못하는 것은 교묘히 간첩을 다스리고 있기 때문인 것이다. 이것이 곧 신기으로써 통치자의 보배이다.

향간이라는 것은 그 고장 주민을 이용하는 간첩이다.

내간이라는 것은 적의 관리를 이용하는 간첩이다.

반간이라는 것은 적의 간첩을 역이용하는 이중간첩이다.

사간이라는 것은 허위사실을 이편의 간첩에게 믿게 하여 그것을 적에게 전달하는 간첩이다.

생간이라는 것은 그 때마다 돌아와 보고하는 간첩이다.

故用間有五. 有因間, 有內間, 有反間, 有死間, 有生間. 五間俱起, 莫知其道, 是謂神紀, 人君之寶也. 因間者, 因其鄉人而用之. 內間者, 因其官人而用之. 反間者, 因其敵間而用之. 死間者, 爲事於外, 令吾間知之, 而傳於敵. 生間者, 反報也.

● 13.3 정보가 누설되면 둘 다 죽인다

- 孫子兵法 ; 第十三篇 用間 [03] -

전체 군사의 일 중에서 간첩과의 관계보다 더 친밀한 것은 있을 수 없고, 간첩에게 주는 포상보다 더 후한 상이 있을 수 없으며, 간첩의 활동만큼 비밀스러운 일이 있을 수 없는 것이다.

사람을 알아보는 총명한 지혜가 있는 사람이 아니면 간첩을 이용하지 못할 것이며, 인자함과 정의감이 없으면 간첩을 부리지 못할 것이며, 미묘한 능력이 없으면 첩보의 진실을 파악하지 못하니 간첩의 이용하여 실효를 거둘 수 없다. 미묘하고도 미묘한 일이다. 간첩을 이용하지 않는 곳은 없다.

간첩의 정보가 아직 공표되지 않고 있는데 밖에서 그 정보가 미리 들려오면 그 간첩과 그 정보를 알려온 자 모두 사형에 처한다.

故三軍之親，莫親於間，賞莫厚於間，事莫密於間。非聖智不能用間，非仁義不能使間，非微妙不能得間之實。微哉！微哉！無所不用間也。間事未發而先聞者，間與所告者皆死。

● 13.4 이중간첩을 활용하라

- 孫子兵法：第十三篇 用間 [04] -

무릇 공격하고자 하는 군대, 공략하고자 하는 요새, 살해하고자 하는 인물에 대해서는 반드시 그 수비하는 장수와 좌우에서 보조하는 측근과 고급정보를 전달하는 자, 성문을 지키는 수문장 등을 먼저 알아야 한다. 이편의 간첩으로 하여금 반드시 탐색하여 정보를 수집하도록 명령을 한다.

아군의 정보를 수집하려고 왕래하는 적국의 간첩은 필히 수색하여 찾아내고, 더 큰 이득으로써 유인하여 포섭하고, 잘 인도하여 적지로 놓아 보내야 반간으로 역이용할 수 있다.

이 반간으로 인하여 적정을 알 수 있으므로 향간이나 내간을 얻어 사용할 수 있는 것이다.

또 이 반간에 의해서 적정을 알 수 있으므로 사간을 시켜 허위사실을 적에게 전달하게 할 수도 있다. 또 이 반간에 의해서 적정을 알 수 있으므로 생간을 계획에

따라 활용할 수 있는 것이다.

이 다섯 종류의 간첩활동은 통치자가 반드시 알고 있어야 한다. 그것은 반간을 통해서 알 수 있는 것이다. 그러므로 반간은 후대하지 않으면 안 된다.

그 옛날 은나라가 일어날 때에는 이지가 간첩으로서 하에 잠입해 있었고, 주나라가 일어날 때에는 여아가 간첩으로서 은에 잠입해 있었다.

그러므로 다만 총명한 통치자와 현명한 장수만이 뛰어난 지혜를 가지고 간첩을 사용하여 위대한 공업을 이룩할 수 있는 것이다.

간첩활동의 성과야말로 전쟁의 가장 중요한 요소로서 전군이 그 활동을 믿고 기동하게 되는 것이다.

凡軍之所欲擊，城之所欲攻，人之所欲殺，必先知其守將·左右·謁者·門者·舍人之姓名，令吾間必索知之。必索敵人之間來間我者，因而利之，導而舍之，故反間可得而用也。因是而知之，故鄉間·內間可得而使也。因是而知之，故死間爲事，可使告敵。因是而知之，故生間可使如期。五間之事，主必知之，知之必在於反間，故反間不可不厚也。昔殷之興也，伊摯在夏。周之興也，呂牙在殷。故惟明君賢將，能以上智爲間者，必成大功。此兵之要，三軍之所恃而動也。

"손자병법"과 10인의 전략가

●1. 오자서(伍子胥, ? - BC 484)

자서(子胥)는 자이고, 이름은 원(員)이다. 중국 춘추시대 초(楚)나라에서 오사(伍奢)의 둘째 아들로 태어났다. 오사는 평왕의 아들인 태자 건(建)의 스승으로서 태부(太傅) 직책에 있었지만, 평왕은 비무기(費無忌)의 참언으로 오사와 큰아들 오상(伍尚)을 처형했다.

오자서는 이 때 복수를 기약하며 도주하였다. 송(宋)나라와 정(鄭)나라를 거쳐 오(吳)나라로 간 오자서는 합려(闔閭)를 보좌하여 오나라를 강국으로 키웠다. 오자서는 초나라를 함락시킨 공으로 신(申) 땅에 봉해져 신서(申胥)라 불리게 되었다. 국세가 점점 번성한 오나라는 주변국들을 공격하며 위세를 떨쳤는데, 한번은 월(越)나라를 공격하였다가 월왕 구천(句踐)의 반격에 밀려 패퇴하였으며 합려는 이때 입을 상처로 죽고 말았다.

합려의 아들 부차(夫差)는 땀나무 위에서 잠을 자는 와신(臥薪)의 생활을 하며 원한을 되새긴 끝에 월나라와 전투에서 대승을 거두었다. 구천은 부차와 대신들에게 재물을 바치며 강화를 요청하였고, 이에 오자서는 월나라를 멸망시켜야 한다고 간언하였으나, 부차는 오자서의 말에 귀 기울이지 않고 점차 그를 멀리하였다. 오자서는 오나라의 앞날에 화가 미칠 것이라고 판단하여 아들을 제나라에 맡겼는데, 그와 사이가 나쁜 태재(太宰) 백비(伯嚭)가 이 일을 내세워 모함을 하였다. 그러자 부차는 오자서에게 축루(屬鏹)라는 명검을 내려 자결하도록 명하였다. 오자서는 한탄하며 문객(門客)에게 자신이 죽으면 오나라가 월나라에 멸망당하는 모습을 지켜볼 수 있도록 눈알을 도려내서 동문(東門) 위에 걸어달라고 당부하고는 자결하였다. 부차가 이 소식을 듣고 격노하여 그의 시신을 말가죽 자루에 넣어 강물에 던져버렸다. 오나라 사람들이 그를 가엾게 여겨 강 기슭에 사당을 세우고 서산(胥山)이라고 명명하였다. 9년 후, 월나라의 공격으로 오나라는 패망하였으며, 부차는 오자서의 말을 따르지 않은 것을 후회하며 자결하였다.

사마천은 <사기(史記)>, <오자서전(伍子胥傳)>에서 소의(小義)를 버리고 큰 치욕을 갚아 명성이 후세에 전해졌으며, 모든 고초를 참고 견디며 공명을 이룬 강인한 대장부라고 평가하였다. 당(唐)나라 때에는 영렬왕(英烈王)으로 추존되었으며, 그와 관련된 여러 고사성어가 지금도 전해지고 있다. 장쑤성 쑤저우에 후세 사람들이 그를 기려 세운 사당 우상츠[伍相祠]가 남아 있다.

●2. 몽고메리 장군(Bernard Law Montgomery, 1887-1976)

1908년 육군사관학교를 졸업한 후 군인이 되었다.

1910~1914년에는 인도 근무, 1914년에는 제1차 세계대전에 종군, 전쟁이 끝난 후에는 아일랜드, 팔레스타인에서 근무하였다.

1931년 대령, 1938년에는 소장이 되어 팔레스타인에서 사단장으로 있었다.

제2차 세계대전 때에는 제3사단장으로서 프랑스군과 연합하여 독일군의 공격을 저지하려 하였으나 실패하고, 1940년 6월 당케르크 철수 후에는 제5사단장을 거쳐 1942년에 제8군 사령관으로서 북아프리카 작전을 맡아 롬멜 휘하의 독일군을 엘 알라멩에서 격파, 전국(戰局)에 승기를 마련하였다. 1944년 노르망디 상륙작전에서는 영국군 총사령관으로서 활약, 원수가 되었다.

1946년에 백작이 되어 가터 훈장을 받았고, 참모총장을 거쳐 1951-1957년에는 나토(NATO: 북대서양조약기구)군 최고사령관 대리로 있었다.

●3. 롬멜 장군(Erwin Johannes Eugen Rommel, 1891-1944)

1910년 육군에 입대하고 제1차 세계대전에는 소위로서 참전하였다(1914~1918).

전후 나치스운동에 흥미를 가지게 되었으며 이에 히틀러의 호감을 사 경비대장이 되었으며(1938), 나치스의 국방군을 지휘하여 빈·프라하·바르샤바 등지를 침공(1939)함으로써 제2차 세계대전의 빌미를 삼았다. 제2차 세계대전이 발발하자, 1940년 기갑사단장으로 프랑스 전선에서 활약, 1941년 북부 아프리카로 전전(轉戰), 교묘한 작전으로 영국군을 괴롭혀 '사막의 여우(the Desert Fox)'라는 별칭을 얻게 되었다. 1942년 원수로 승진했으나, 10월 알 알라메인을 침범, 몽고메리 장군이 지휘하

는 영국군에 패하였고, 결국 북아프리카에서 철퇴, 그 뒤에는 서부전선의 지휘를 맡았다.

1944년 독일 방위군 총사령관으로 작전지휘 중 부상, 병원에서 요양 중에 히틀러 암살 미수사건에 참여, 히틀러의 명령에 의해 자살하였다.

●4. 원균(元均, 1540~1597)

본관은 원주(原州)이고, 자는 평중(平仲)이다.

무과에 급제한 뒤 조산만호(造山萬戶)가 되어 북방에 배치되어 여진족을 토벌하여 부령부사(富寧府使)가 되었다.

전라좌수사에 천거되었으나 탄핵을 받아 부임되지 못했다. 1592년(선조25) 경상우도 수군절도사에 임명되어 부임한 지 3개월 뒤에 임진왜란이 일어났다. 왜군이 침입하자 경상좌수영의 수사 박홍이 달아나버려 저항도 못해보고 궤멸하고 말았다. 원균도 싸우지 못하고 있다가 퇴각했으며 전라좌도 수군절도사 이순신에게 원균을 요청하였다. 이순신은 자신의 경계영역을 함부로 넘을 수 없음을 이유로 원균요청에 즉시 응하지 않다가 5월 2일 20일만에 조정의 출전명령을 받고 지원에 나섰다.

5월 7일 옥포해전에서 이순신과 합세하여 적선 26척을 격침시켰다. 이후 합포해전·적진포해전·사천포해전·당포해전·당항포해전·울포해전·한산도대첩·안골포해전·부산포해전 등에 참전하여 이순신과 함께 일본 수군을 무찔렀다. 1593년 이순신이 삼도수군통제사가 되자 그의 휘하에서 지휘를 받게 되었다. 이순신 보다 경력이 높았기 때문에 서로 불편한 관계가 되었으며 두 장수 사이에 불화가 생기게 되었다. 이에 원균은 해군을 떠나 육군인 충청절도사로 자리를 옮겨 상당산성을 개축하였고 이후에는 전라좌병사로 옮겼다.

1597년(선조 30년) 정유재란 때 가토 기요마사가 쳐들어오자 수군이 앞장서 막아야 한다는 건의가 있었지만 이순신은 이를 반대, 출병을 거부하자 파직당하고 투옥되었다.

원균은 이순신의 후임으로 수군통제사가 되었다. 기문포해전에서 승리하였으나 안골포와 가덕도의 왜군 본진을 공격하는 작전을 두고 육군이 먼저 출병해야 수군이 출병하겠다는 건의를 했다가 권을 장군에게 곤장형을 받고 출병을 하게 된다. 그 해 6월 가덕도해전에서 패하였으며, 7월 칠천량해전에서 일본군의 교란작전에

말려 참패하고 전라우도 수군절도사 이억기 등과 함께 전사하였다. 이 해전에서 조선의 수군은 재해권을 상실했으며 전라도 해역까지 왜군에게 내어 주게 되었다. 그가 죽은 뒤 백의종군하던 이순신이 다시 수군통제사에 임명되었다. 임진왜란이 끝난 뒤 1603년(선조 36) 이순신·권율과 함께 선무공신 1등에 책록되었고, 승록대부 의정부좌찬성 겸 판의금부사 원릉군(崇錄大夫議政府左讚成兼判義禁府事原陵君)이 추증되었다.

선조가 그를 선무공신으로 책록한다는 '원릉군 원군 선무공신 교서'는 보물 제 1133호로 지정되었다.

이 교서는 왜적을 격퇴하다가 장렬하게 전사한 데 대하여 공을 기리고 포상하는 내용으로 되어 있어 그를 새롭게 평가할 수 있는 자료가 된다. 묘소는 경기도 평택시 도일동에 있다.

●5. 힌덴부르크(Paul von Hindenburg, 1847-1934)

폴란드 포즈난의 용커(Junker) 집안의 아들로 태어나 군인이 되었다.

제4군단장에 취임하였다가 1911년에 퇴관하였는데, 제1차 세계대전이 발발하자 제8군사령관(참모장 루덴도르프)으로 임명되어 8월 말의 탄넨베르크(Tannenberg) 전투에서 크게 이겼고, 이어서 대(對)러시아 전선에서 공을 세워 군신(軍神)이라는 칭송을 받았다.

1916년 여름에는 참모총장이 되어, 참모차장 루덴도르프의 도움을 받아 동·서양 전선에서의 위기를 극복하여 세계적 명성을 얻었다.

정치에서는 보수파의 지지로 가혹한 군부독재 체제를 수립하여 사회주의운동이나 민주적 개혁파와 대립하였는데, 전시 통제경제의 면에서는 성공하였다. 패전 후에 일단 은퇴하였으나, 1925년 4월 보수파의 지지로 바이마르공화국 제2대 대통령에 당선되었다.

1932년 대통령선거에 재출마하여 재선되었으나, 용커와 대자본가에게 설득되어 1933년 히틀러를 수상에 임명함으로써 제3제국 출현의 길을 열어 주었다.

●6. 흐루시초프(Nikita Sergeevich Khrushchev, 1894-1971)

크루스크주(州)의 광부의 아들로 태어났다.

돈바스에서 판금공(板金工)이 되었으며, 1918년 공산당에 입당하였다. 그 후 공장 노동자학교를 거쳐 1929년 모스크바의 스탈린 공과대학에 입학, 교내의 당위원회 서기로 활동하였다. 1931년 모스크바에서 당기관 서기로 근무하였고, 1932~1934년 모스크바 당위원회 제1서기, 1934년 당 중앙위원, 1935년 소련 최고회의 간부회의 후보위원, 1936년 헌법위원회 위원, 1937년 소련 최고회의 외교분과위원회 위원이 되었다.

1938년 중앙위원회 정치국원 후보가 되어 우크라이나 공산당 중앙위원회 제1서기로 키예프에 파견되었고, 1939년 당 정치국원이 되었다. 1941년 독일군이 소련을 침공하자 키예프 특별군관구 남서방면군, 스탈린그라드, 남방 및 제1우크라이나 정면군의 군사위원으로서 공훈을 세우고, 독일군의 우크라이나 철수와 함께 우크라이나 각료회의 의장을 겸임하였다. 1949년 중앙에 복귀, 모스크바시 당위원회 제1서기 겸 소련 공산당 중앙위원회 서기국원에 임명되었다. 1953년 3월 스탈린 사망 후 최초의 중앙위원회 총회에서 제1서기로 선출되었다.

이때부터 총리 말렌코프의 농업정책을 계속 비판하여 마침내 1956년 사직하게 하고, 또 유고슬라비아 문제로 몰로토프와 대립, 이것이 도화선이 되어 제20차 당대회에서 ‘스탈린 비판’을 제기하였다. 그러나 그 내용은 무원칙적이고, 사실의 확증이 결여되어 있어 도리어 많은 의문을 남겼다. 그 결과 당내에서 몰로토프, 말렌코프, 불가닌, 주코프, 세피로프 등 유력간부들의 반대에 부딪치자, 그들을 ‘반당 그룹’이라 하여 1957년 요직으로부터 추방하고, 친척이나 자파(自派)의 신인들로 대체하였다. 한편, 대외적으로도 ‘중소논쟁’ ‘헝가리사건’ 등을 도발하여 공산진영 분열의 실마리를 제공하였다. 1958년 불가닌을 몰아내고 총리도 겸직하면서 당과 국가의 전권을 장악하고, 1961년 제22회 당대회를 주재하여 ‘신노선’을 채택하였다. 그러나 공장관리기구 개편, MTS 개조, 7개년 계획, 당조직 개편 등 일련의 정책은 혼란만 가중되었을 뿐 실효를 거두지 못하였다. 또한 동서긴장 완화의 ‘공존외교(共存外交)’도 일관성(一貫性)이 결여되어 마침내 중국·알바니아 이반(離反)의 결정적 계기를 제공하고, 1964년 실각하였다.

●7. 한신(韓信, ?- BC 196)

회음(淮陰:江蘇省) 출생. 진(秦)나라 말 난세에 처음에는 초(楚)나라의 항량(項梁)·항우(項羽)를 섬겼으나 중용되지 않아 한왕(漢王:高祖 劉邦)의 군에 참가하였다. 승상 소하(蕭何)에게 인정을 받아 해하(垓下)의 싸움에 이르기까지 한군을 지휘하여 제국(諸國) 군세를 격파, 군사면에서 크게 공을 세움으로써 제왕(齊王), 이어 초왕(楚王)이 되었다.

그러나 한제국(漢帝國)의 권력이 확립되자 유씨(劉氏) 외의 다른 제왕(諸王)과 함께 차차 권력에서 밀려나, BC 201년 회음후(淮陰侯)로 격하되었다. 한신은 한고조(유방)를 원망하며 토사구팽(兔死狗烹)이라는 말을 남겼다. BC 196년 진희(陳豨)의 난에 가담하였다가 탄로나자 여후(呂后)의 부하에게 참살당하였다. 불우하던 젊은 시절에 시비를 걸어오는 시정(市井) 무뢰배의 가랑이 밑을 태연히 기어나갔다는 일화는 유명하다.

●8. 육손(陸遜, 183-245)

원래 이름은 육의(陸議)인데, 그의 집안은 대대로 강동 지역을 다스려온 호족이었다.

어린 시절 아버지를 일찍 여의고 종조부인 여강 태수 육강(陸康)에게 양육되었다. 그러나 육강이 당시 크게 세력을 떨치고 있던 원술과 대적하게 되자 육강은 일족을 육손에게 맡기고 오나라로 피신시킨다. 오나라에서 육손은 관직으로 진출하여 현의 관리가 되어 가난한 사람들에게 시혜를 베푸는 등 백성들의 생활을 개선시키는 데 진력하였다. 또 오나라는 당시 이민족의 술한 습격으로 하루도 평안할 날이 없었는데, 육손은 주민들 가운데 지원병을 모집해 쳐들어오는 이민족을 하나하나 격파하고, 투항하는 자는 자기 군세에 가담시켰다. 육손의 그러한 활동에 주목하던 손권은 그에게 형 손책의 딸을 시집 보내어 친분 관계를 맺고 종종 정치적 문제에 대해 조언을 구하였다. 육손의 “이민족을 하나 둘씩 평정하여 그 가운데서 정예병을 선발하여 강력한 군대를 조직해야 한다”는 주장을 들은 손권은 그의 의견에 동의하여 그 실행을 육손에게 맡겼다. 그래서 각지의 이민족은 육손에 의해 점차 토벌되어 정예병으로 흡수되었다. 오나라와 촉한 간에 형주를 둘러싼 대립이 일어나

고 있던 도중 전선 사령관이었던 여몽이 병에 걸려 귀환길에 오르게 되었다. 이에 육손은 여몽이 전선을 이탈하면 조만간 그를 경계해 북쪽으로의 진격을 망설였던 관우가 필시 방심하여 올 것이라 여기고, 여몽을 자기 진영으로 불러들여 관우가 방심한 틈을 노려 형주를 빼앗으라고 지시하였다. 그래서 여몽은 오나라로 돌아와 손권에게 그 점을 진언하고, 자기 대신 형주 수비를 맡을 사람으로 육손을 추천하였다. 여몽의 후임이 된 육손은 관우에게 매우 겸손한 내용의 서신을 보내 그에게 자신감을 불어넣어주었다. 안심하고 위나라를 침공한 관우는 여몽의 계략에 허를 찔려 패배하고 사로잡혀 처형되고 만다.

이 소식을 들은 유비는 관우의 원수를 갚기 위해 약 75만의 대군을 거느리고 오나라를 침공하였다(이릉 대전). 이에 손권은 육손을 대도독으로 임명해 전군의 지휘권을 맡겨 촉한의 침공을 막게 하였다. 양군은 이릉에서 대치하였는데, 육손은 전군에게 수비를 단단히 하고 절대 방심해서는 안 된다고 명령을 내린다. 그 때문에 육손을 향해 겁쟁이라며 불평하는 병사들이 많아 육손은 손권이 친히 내린 보검을 뽑아 들고 “지금은 한 치의 땅이라도 취할 수 있다면 어떤 옥뿔이라도 참아야 할 것이오! 그대들은 각처의 요지를 지키는 데에 전력을 기울이시오! 만약 함부로 움직인다면 군령을 어긴 죄로 처형할 것이오.” 하고 충고하여 그들을 설득하였다. 마침내 오랜 대치상태로 촉한군이 진을 들에서 숲으로 바꾸자 마자 육손은 즉시 화공을 가하여 격파하였다. 유비가 병으로 죽자 오나라와 촉한은 촉한의 사신인 등지의 의견을 받아들여 우호 관계를 회복하고 함께 위나라에 대항하게 된다. 손권은 군사 면에서 육손은 오나라에게 있어 매우 중요한 존재가 되어 위나라가 종종 오나라를 침공해오지만 그 때마다 육손의 전략으로 가까스로 저지시켰다. 그 후 오나라 신료들의 맹활약 덕분에, 마침내 손권은 제위에 올라 황제가 되었다. 244년 육손은 고옹의 뒤를 이어 승상에 임명되었다. 손화와 손패의 후계자 분쟁에서는 이미 태자인 손화를 지지하였고, 손패파의 핵심 인물 전기를 그 아버지 위장군 전종이 옹호하자 이를 비판하는 편지를 보내 전씨 일족과 사이가 벌어졌다. 육손은 손권에게 상소를 올려 태자를 폐하지 않기를 여러 차례 말했으며, 또 직접 수도 말릉으로 가서 말하고자 했으나 받아들여지지 않았다. 마침내 전종 부자는 육손의 외가며 태자를 지지하는 고담, 고승, 요신 등을 참소하여 유배보냈고, 또 육손과 편지를 주고받은 오찬은 그로 인해 하옥되어 주살당했다. 이에 그치지 않고 손권은 육손을 질책하였다. 육손은 이듬해 63살의 나이로 화병으로 분사했다. 육손이 죽은 뒤에도, 손권은 양축

이 상소한 육손에 대한 20가지 조문을 들어 육항을 금고했으나, 육항이 모두 조리 있게 대답하자 그제서야 손권은 육손에 대한 의심을 풀었고, 태원 원년(251년)에 손권은 육항에게 참언으로 육손 부자를 공격한 것을 사과했다. 경제 시대에 소후(昭侯)란 시호를 받았다.

●9. 장제스(蔣介石[장개석], 1887-1975)

본명 중정[中正]이며, 저장성[浙江省] 평화현[奉化縣]에서 출생하였다.

1906년 바오딩[保定]군관학교에 입학하고 다음해 일본으로 유학 갔다. 그 무렵 중국혁명동맹회에 가입하고 1911년 신해혁명에 참가하였다. 1918년 쑨원[孫文]의 휘하에 들어가 주로 군사면에서 활약하고 1923년 소련을 방문, 적군(赤軍)에 대해 연구하였다. 1924년 황푸군관학교 교장, 1926년 국민혁명군 총사령에 취임하여 북벌을 개시하였다. 1927년 상하이쿠데타를 일으켜 공산당을 탄압하였으며 1928년 베이징[北京]을 점령하였다. 난징[南京] 국민정부 주석과 육·해·공군 총사령이 되어 당과 정부의 지배권을 확립하였으며, 한편으로는 광둥[廣東]·광시[廣西]의 군벌들과 평위상[馮玉祥]·옌시산[閻錫山] 등 지방군벌을 누르고, 1930년부터는 5회에 걸쳐 대규모 중국공산당 포위전을 수행하였다. 또한 만주사변 후 일본의 침공에 대해서는 '우선 내정을 안정시키고 후에 외적을 물리친다'는 방침을 세워 군벌을 이용, 오로지 국내통일을 추진하였다. 그러나 '내전정지(內戰停止) 일치항일(一致抗日)'을 외치는 여론이 높아진 가운데 1936년 독전(督戰)을 위하여 시안[西安]에 갔다가 장쉐량[張學良] 군대에 감금을 당하는 사건이 일어났으며, 그 결과 1937년 국공(國共)합작으로 육·해·공군 총사령관의 책임을 맡고 전면적인 항일전을 개시하였다. 항일전쟁 중에는 국민정부 주석, 국민당 총재, 군사위원회 주석, 육·해·공군 대원수 등의 요직을 겸직하여 최고권력자로 군림하였다. 제2차 세계대전 후 1946년 다시 중국공산당과 결별하고 내전을 개시하였다. 처음에는 우세하였으나 1949년 12월 완전히 패퇴하여 본토로부터 타이완[臺灣]으로 정부를 옮겨 미국과의 유대를 더욱 강화하고, '자유중국' '대륙반공'을 제창하며 중화민국 총통과 국민당 총재로서 타이완을 지배하였다. 저서에 <장중정전집(蔣中正全集)>(상·하권) <장총통언론헌편(蔣總統言論彙編)>(24권) 등이 있다. 1953년 대한민국 정부로부터 대한민국의 독립을 지원한 공로가 인정되어 건국훈장 대한민국장을 받았다.

●10. 손정의(1957~)

손정의는 일본 최대 소프트웨어 유통회사이자 IT투자기업인 소프트뱅크사를 설립한 이후 세계적인 인터넷 재벌로 떠오른 재일교포 3세대. 손정의는 1957년 8월 11일 일본 남단 규슈의 사가현 도수(鳥栖)시, 조선인들이 모여 사는 무허가 판자촌 지역에서 태어났다. 그의 할아버지 손종경은 1914년 밀항선을 타고 일본에 건너가 광산노동자로 일했고, 식민지 생활로 인한 차별과 냉대 속에 돼지와 닭을 키우며 생활하였다. 아버지 손삼헌은 생선행상 등으로 겨우 생계를 꾸려나가다가 파칭코와 부동산 사업으로 재산을 모은 것으로 알려져 있다. 어린 시절 '조센진'이라며 차별과 멸시 속에서도 아버지의 격려와 지원을 받으며 자란 손정의는 후쿠오카 지역 명문고에 들어갔으나, 고교 1학년 때 미국 캘리포니아 주립대학 버클리캠퍼스 영어연수를 다녀온 후 자퇴서를 내고 1974년 미국으로 유학을 떠났다. 검정고시를 통해 고교 과정을 마치고 1975년 홀리네임즈대학교에 입학하였다. 이때부터 어린 시절 한국인이라는 차별을 견디다 못해 창씨하였던 야스모토 마사요시라는 이름을 버리고 자신의 성인 손 씨를 썼다. 1977년 명문 버클리대 분교 경제학부로 편입한 손 씨는 1년에 250여 건의 발명을 해내고 일본어를 입력하면 영어로 번역해 주는 번역장치를 개발해 1백만 달러의 계약금을 받고 팔기도 하였다. 1980년 캘리포니아 오클랜드에 유니손 월드를 설립했으나, 귀국하겠다는 부모와의 약속을 지키기 위해 일본행을 택했다.

<손정의 제공방법>

손자와 손정의가 만나 탄생한 25문자 '손의 제공법칙'에 성공 전략 담겼다

다신교를 믿는 로마에서 탁월한 업적을 남긴 사람은 죽어서 신(神)이 됐다. 그러나 신전은 정치가와 군인들의 차지였고 상인들은 꿈도 꾸지 못했다. 사농공상(士農工商)의 전통이 강한 일본에서도 상인의 지위는 마찬가지로였지만 일본 경제에 큰 발자취를 남긴 마쓰시타 고노스케(1894~1989)는 '경영의 신'이라는 칭호를 얻었다.

〈손의 제법법칙 * 각 문자의 의미〉

道 뜻을 세운다	天 천시(天時)를 얻는다	地 지리(地利)를 얻는다	將 우수한 부하를 모은다	法 지속적으로 승리하는 시스템을 만든다
頂 비전을 선명하게 그린다	情 정보를 최대한 모은다	略 죽을힘을 다해 전략을 궁리한다	七 70퍼센트의 승산이 있는지 파악한다	鬪 70퍼센트의 승산이 있다면 과감하게 싸운다
一 철저히 1등에 집착한다	流 시대의 흐름을 읽고 재빨리 행동한다	攻 다양한 공격력을 단련한다	守 온갖 리스크에 대비해 수비력을 갖춘다	群 단독이 아닌 집단으로 싸운다
智 다양한 지적 능력을 갈고닦는다	信 신뢰할 만한 인물이 된다	仁 사람들의 행복을 위해서 일한다	勇 싸우는 용기와 퇴각하는 용기를 가진다	嚴 부하에게 때로는 엄격함을 보인다
風 움직일 때는 바람처럼 빠르게	林 중요한 협상은 울림에서 비밀리에	火 공격은 불처럼 맹렬하게	山 위기 상황에서도 결코 흔들리지 않는다	海 패한 상대를 포용한다

손정의의 창작
 '손자' 시계 편에서
 '손자' 군정 편에서

현존하는 인물 중에서는 이나모리 가즈오 교세라 명예회장과 손정의 소프트뱅크 회장이 신전에 근접해 있다. 이나모리 회장에게 아메바 경영이 있다면 손 회장에겐 제법경영이 있다. 마쓰시타 고노스케가 마쓰시타정경숙을 세워 인재를 양성한 것처럼 손정의는 소프트뱅크 아카데미아를 설립해 다음 세대 지도자를 육성하고 있다.

마쓰시타와 이나모리가 산업화 시대의 상징이라면 손정의는 글로벌 정보혁명의 아이콘이다. 1957년생인 그는 1955년생인 빌 게이츠, 스티브 잡스와 함께 20세기 후

반 정보기술(IT) 산업 성장의 주역이었고 현재 이들 중 유일하게 현역으로 활동하고 있다. 세계 최대 전자상거래 업체인 중국 알리바바의 최대주주라는 점에서 미국에서 아시아로 중심이 이동하는 관련 산업의 주역임을 알 수 있다.

소프트뱅크는 2014년 NTT, 도요타에 이어 일본 역사상 세 번째로 영업이익 1조 엔을 넘어섰다. 창업 후 33년 만에 거둔 성취는 손정의가 20대 초반 일찍이 확립한 세계관과 인생관, 전략전술과 리더십의 산물이다. 그는 벤처기업가로 도약하던 시절 예기치 않게 닥친 병마와 싸우며 절망과 고통의 병상에서 오다 노부나가, 사카모토 료마 등 일본의 역사적 영웅들의 삶과 중국 손자병법에서 용기와 지혜를 얻어 자신의 관점을 ‘25문자’로 압축했다. 손자병법 저자와 자신의 성씨가 같은 손(孫)이라는 점에 착안해 ‘손의 제곱법칙’으로 이름 지은 25문자는 이후 그가 인생계획을 세우고 미래를 바라보는 전략적 관점에서 사업을 이끌고 사람을 대하며 조직운영 시스템을 구성하는 기본 프레임이 됐다.

그는 ‘50대에 사업을 완성하고 60대에는 다음 세대에 사업을 물려준다’는 인생 계획에 따라 53세인 2010년 7월 소프트뱅크 아카데미아를 열었다. 그룹사 직원은 물론이고 공개 모집을 통해 외부 지원자도 받는 학교의 교장으로 취임했다. 손정의는 개교식 특별 강의에서 ‘손의 제곱법칙’을 소개했다. “지금까지 저는 온갖 경험을 했으며 시련도 많이 겪었습니다. 그 과정에서 ‘25문자를 달성하면 리더십을 발휘할 수 있다. 후계자가 될 수 있다. 진정한 통치자가 될 수 있다’고 생각했습니다. 이것은 그런 힘을 가진 25문자입니다.”

손의 제곱법칙은 손자병법의 핵심 내용 14문자와 손정의가 창작한 11문자를 합친 25문자다. 도입은 손자 시계(始計)편 도천지장법(道天地將法)이다. 뜻을 세우고, 천시를 얻고 지리를 얻은 다음 우수한 부하를 모으고 지속적으로 승리하는 시스템을 구축한다는 의미다. 다음은 손정의가 창작한 10문자다. 정정략칠투(頂情略七鬪). 비전을 선명하게 그리고, 정보를 최대한 모으면서 죽을 힘을 다해 전략을 궁리하고, 70% 승산이 있는지 파악하고, 70% 승산이 있다면 과감하게 싸운다는 뜻이다. 일류 공수군(一流攻守群)은 손정의 경영관의 정수다. 철저히 1등에 집중하고 시대의 흐름을 재빨리 읽고 행동하며, 다양한 공격력을 단련하고, 온갖 리스크에 대비해 수비

력을 갖춘 뒤 단독이 아닌 집단으로 싸운다는 의미다.

손의 제공법칙은 손자 시계 5문자와 군쟁 4문자, 마지막으로 손정의가 창작한 해(海)로 마무리된다. 해는 패한 상대를 포용한다는 의미다. ‘싸움이 끝난 뒤에는 평정이라는 작업이 남아 있다. 넓고 깊은 바다가 모든 것을 집어삼키고 평정할 때 비로소 싸움이 완결되는 것이다. 최종적으로는 질서를 가져오고 공격한 나라 또는 시장을 치유하는 과정까지 끌고 가야 한다’는 뜻으로 풀이한다.

1981년 창업 이후 컴퓨터, 인터넷, 스마트폰, 전자상거래, 공유경제로 진화하고 확장하는 IT산업의 주요 변화를 주도적으로 이끌어온 최첨단 분야 글로벌 리더의 경영철학이 2500년 전 손자, 500년 전 오다 노부나가 병법의 기본개념에서 출발했고, 현실에서 적용되는 실질적 원칙이라는 점이 놀랍다. ‘옛것을 익히고 그것을 미루어서 새것을 안다’는 온고지신(溫故知新)이 단순한 격언이 아니라 살아있는 교훈임을 깨닫게 한다.

손정의와 같은 글로벌 슈퍼스타가 화제의 중심에 서는 것은 자연스럽다. 그에 대한 신문과 잡지 기사, 관련 도서들이 쏟아져 나오게 마련이다. 저마다의 장단점이 있겠지만 단편적 측면만 부각시키는 경우도 적지 않다. 언론인 출신인 이타가키 에이켄이 쓴 《손정의 제공법칙》은 손정의 철학의 정수이자 실질적 경영원칙이고 나아가 후세대를 육성하는 기본정신인 25문자를 사업 전개의 중요한 분기점에 대입해 간결하고 이해하기 쉽게 입체적으로 기술하고 있다.

이는 저자가 1990년 30대 초반의 벤처기업가 손정의를 만난 이후 지속적으로 교류하면서 글로벌 리더로 성장하는 과정을 지켜본 25년의 시간이 뒷받침하고 있기 때문이다. 경영자는 물론 일반인도 이해하고 공감하며 사업과 인생의 교훈으로 삼을 수 있는 내용이다.

<손정의 제공병법 - 정리>

손정의 소프트뱅크 회장의 '제공병법'...손자병법에서 40개 비즈니스 모델 고안하다,

일본 소프트뱅크 손정의(孫正義) 회장은 손자병법을 중심으로 한 '전략경영'을 실천하여 창업 35년 만에 일본에서 최고이자 세계적 경영인으로 우뚝 섰다. 그는 손자병법을 자신의 경영전략과 접목해 가로 5자(字), 세로 5자, 총 25자로 이루어진 '제공병법'을 만들었다.

그는 27세 때 이 제공병법 전략의 초안을 잡은 후 지금까지 중요한 고비 때마다 지침으로 삼아왔다. 새 사업에 뛰어들 때, 시련을 겪을 때, 중장기 비전 및 전략을 세울 때 끊임없이 이 25자의 병법을 떠올렸다.

병법의 첫째구절은 '도천지장법(道天地將法)'이다. 기업경쟁에 나서는 자세로서 도(道)는 기업의 이념이다. 손정의의 경우 '정보혁명으로 사람을 행복하게 만드는 일'에 해당된다. 천(天)은 하늘이 부여한 타이밍이며, 지(地)는 사업의 중심지인 아시아를 의미하며, 장(將)은 기업의 리더를, 법(法)은 시스템과 규범의 중요함을 뜻한다.

두 번째 구절은 '정정략칠투(頂情略七鬪)'이니 기업의 비전과 신사업진출의 원칙이다. 정(頂)은 정상이므로 산꼭대기에서 내려다본 모습이다. 즉 30년 후를 내다보는 장기비전이다. 정(情)은 빈틈없는 정보의 수집이고, 략(略)은 정보를 압축한 전략이고, 칠투(七鬪)는 7할의 승산이 있으면 싸워야 한다는 '7할 승산 룰'이다.

세 번째 구절은 '일류공수군(一流攻守群)'이다. 일(一)은 1등에 대한 자신감, 류(流)는 시대의 흐름을 간파하는 일, 공수(攻守)는 공격과 수비력의 견비, 군(群)은 동지적 결합 또는 전략적 동맹으로 전쟁에 나선다는 뜻이다.

네 번째 구절은 '지신인용엄(智信仁勇嚴)'이니 손자병법 계(計)편에 나오는 리더

의 5대 자질이다. 지(智)는 통찰력, 신(信)은 신의, 인(仁)은 자애로운 품성, 용(勇)은 돌파의 용기, 엄(嚴)은 엄격함을 의미한다.

다섯 번째 구절은 ‘풍림화산해(風林火山海)로 군쟁(軍爭)편에 해(海)를 추가한 것이다. 풍(風)은 사업추진의 빠르기가 바람 같아야 하고, 림(林)은 조용하기가 숲과 같아야 하고, 화(火)는 공격이 불같아야 하며, 산(山)은 버티는 모양이 산과 같아야 하며, 해(海)는 사업의 넓이가 바다와 같아야 한다는 뜻이다.

손정의는 미국 유학 후 이 병법의 원리에 따라 1년 반 동안 40여개 비즈니스 모델을 고안해놓고 각각 10년 치 비즈니스 플랜을 철저하게 짜보는 과정을 40번 반복한 다음 소프트뱅크를 세웠다. 지금까지 1300개 기업에 투자했고 300년 지속가능한 기업을 목표로 한다. 그는 “이길 확률이 9할일 때 싸우러가는 것은 너무 늦고 반반일 때 싸움을 거는 것은 어리석다. 확률이 7할일 때 가장 승부하기 좋다”고 말한다.

이렇게 하고도 실패한다면 그때야 천명(天命)을 말해도 좋을 것이다.