

中國古典에서 배우는 經營處世學(Ⅱ)

鄭 鉉 祐

〈淑大教育大學院 教授 政治學博士〉

恒産이 없으면 그로 인하여 恒心이 없다. (孟子)

여기서 〈항산(恒産)〉이란 생활을 영위해 나가고 지탱해 나가는 데에 넉넉한 안정된 수입, 혹은 자산(資産)을 가리킴이다.

또 〈항심(恒心)〉이란 아무리 어려운 처지에 놓이더라도 악행(惡行)을 하지 않는 마음이다. 다시 말해서 부동심(不動心)이라고 해도 좋겠다.

〈맹자(孟子)〉에 나오는 이 구절을 더 소개하면 다음과 같다. 항산(恒産)이 없더라도 항심(恒心)을 유지해나가는 사람이 선비이다. 일반 서민들은 항산이 없으면 항심을 유지해 나갈 수가 없다.

비록 항산이 없더라도 항심을 계속 가지고 나아가는 것이 이상적(理想的)이다.

그러나 그점은 지조(志操)가 견고한 인물 즉 선비라야만 비로서 가능한 일이다.

일반 서민들에게서 그것을 기대하는 것은 무리이다.

그러므로 일반 서민들에게는 무엇보다도 먼저 생활의 안정을 도모해 주지 않으면 안 된다. 그것이 위정자(爲政者)가 할 일이라고 〈맹자(孟子)〉는 주장하였다.

분명한 것은 항산 없이 항심을 계속 가지

기란 어려운 일이다. 항심은 계속 유지해나가기 위해서는 전제조건으로서 확실한 생활설계가 필요한 법이다.

큰 길은 갈래가 많아서 양(羊)을 잃어버린다(列子)

〈다기(多岐)〉란 갈림길을 의미한다. 따라서 이 말이 말하는 바는 〈큰 길에는 갈림길이 많다. 그러므로 도망친 양(羊)을 찾기가 힘들다〉는 것이다.

〈열자(列子)〉에 의하면 인생 역시 이와 똑같다는 것이다. 인생에도 갈림길이 많으므로 결국에는 헛갈려서 중요한 본도(本道)를 잃고 만다고 하였다. 위의 말을 생략하여 〈다기망양(多岐亡羊)〉, 혹은 〈망양지탄(亡羊之嘆)〉이란 고사성어로 쓰기도 한다.

인생에는 뚜렷한 목표가 있는 편이 좋다. 그 목표는 가능하다면 10년 단위 정도로 장기적(長期的)인 것이 바람직하다.

예컨대 30대에는 이젠 일을 실현해야겠고, 40 대에는 저런 일을 목표로 삼아야겠다는 등으로 말이다. 인간은 누구든 같은 목표를 10년 정도 추구해나가면 대개의 경우 그 일을 성사시키는 법이다. 그러나 인생에는 사람의 마음을 유혹하고 지도(枝道)라는

것이 있다. 애써서 훌륭한 목표를 세웠는데도 그런 지도로 빠져버리게 되면 만사는 끝장이다. 그렇게 되지 않기 위해서는 항상 목표를 재확인하는 작업이 필수조건이다. 지도란 쾌락과 유흥을 의미한다.

의심스러우면 쓰지를 말고 썼으면 의심을 하지 말라(通俗編)

사람을 고용하고 부리는 진수(眞髓)의 말이다.

〈통속편(通俗編)〉의 말을 좀더 자세히 풀이하면, “만약 조금이라도 의심이 나거든 채용하지 말고, 일단 채용했으면 믿고 의심하지 말라.”란 뜻이다. 즉 신뢰가 가지 않는 인간이라면 애당초부터 등용을 하지 말라. 그리고 이 정도면 등용해도 괜찮았다면 일단 등용한 다음에는 신뢰를 가지고 쓰라는 말이다.

애써 골라가지고 부하를 썼건만 어쩐지 믿고 맡길 수가 없다. 그렇게 되면 부하의 입장에서는 자기가 윗사람으로 부터 신뢰받지 못하는 것으로 생각하게 된다.

신뢰받고 있지 못하다는 것을 알게되면 사람은 위축되게 마련이다. 위축되면 가지고 있는 실력의 반도 발휘할 수가 없다. 그렇게 해서 악순환은 계속되는 것이다.

그러나 부하를 신뢰해야 한다고 해서 무턱대고 신뢰하라는 말은 아니다. 어디까지나 그 상대방이 신뢰하기에 가치가 있는 사람인지, 어떤지를 파악해야 한다. 믿지 말아야 할 인간을 믿는다는 것은 스스로 묘혈을 파는 것과 다를 바가 없다.

그러므로 사람을 볼 줄 아는 눈이 없으면 리더는 될 수가 없는 것이다.

백년하청(百年河淸) 되기를 기다린다. (春秋左氏傳)

아무리 기다려도 효과가 없을 때 〈백년하

청(百年河淸)〉 또는 〈백년하청을 기다린다〉는 말을 쓴다. 〈하청(河淸)〉의 〈하(河)〉는 황하(黃河)를 가리킴이다.

황하는 언제나 탁하여 맑아지는 때가 없다. 그래서 이런 말이 생겨난 것인데 원래는 〈춘추(春秋)〉 〈좌씨전(左氏傳)〉에 있고 다음의 이야기가 그 출전(出典)으로 되어 있다.

때는 춘추시대(春秋時代).

황하 유역에 정(鄭)이라는 작은 나라가 있었다. 당시 북쪽에는 진(晉)나라, 남쪽에는 초(楚)나라 등의 양대강국이 있어서 다른 여러 나라들은 모두 이 두 강대국의 압력을 받았으며 존립(存立)의 위협까지 받는 판이었다.

정나라가 초나라의 공격을 받았을 때의 일이다. 중신(重臣)들은 항복을 하자는 파와, 진나라의 구원을 기대하며 싸워야 한다는 저항파로 나뉘었다. 그때 항복파의 한 사람이, “하청(河淸)을 기다리려면 인수(人壽)가 그 몇일까?”라고 고시(古詩)를 인용하며, 강력하게 항복론을 주장했다고 한다. 진나라의 구원군을 기다린다는 것은 〈하청(河淸)을 기다리는 것〉과 같아서 평생을 기다려보았자 소용이 없다는 의미의 말이다.

은감(殷鑑)은 먼 데 있는 것이 아니다 하후(夏后)의 세상 때 있었다(詩經)

보통 〈은감불원(殷鑒不遠)〉이란 말은 반면교사(反面教師)라고 할 수 있는 교훈은 가까운 곳에 있다든가, 혹은 남의 실패를 보고 자신의 교훈으로 삼는다는 의미로 사용된다. 이 〈시경(詩經)〉의 말을 좀더 길게 인용하면 위의 제목과 같은 말이 된다.

옛날 중국의 왕조(王朝)를 하(夏), 은(殷)주(周)로 이어져 내려왔다. 하왕조(夏王朝)의 마지막 황제를 걸왕(桀王), 은왕조(殷王朝)의 마지막 황제를 주왕(紂王)이라고 한다. 이 두 사람은 악역무도(惡逆無道)했던

까닭에 나라를 멸망시키는 공통점을 가지고 있으며, 후세 사람들로부터 폭군(暴君)의 견본으로 꼽히게 되었다.

이 말은 그 사실을 근거로 해서 생긴 말이다. 즉 은나라 주왕의 거울이라고 할수 있는 은감(殷鑒)은 아주 먼 옛날의 것이 아니라 바로 앞인 하왕조(夏王朝:夏后)에 있다. 은(殷)나라 주왕은 하(夏)나라 걸왕의 실패를 거울로 삼아서 배웠어야 하는데 그것을 하지 않았다는 말이다.

역사를 선인(先人)들이 실패했던 기록까지도 적고 있다. 그 실패에서 배워야 하는 것이다. 똑같은 실패를 반복하지 않기 위해서 말이다.

태산(泰山)은 토양(土壤)을 버리지 않는다. 고로 것처럼 커진 것이다(史記)

〈泰山不讓土壤，故能成其大〉

〈태산(泰山)〉은 해발 1524m로서 그다지 높은 산은 아니지만, 그 빼어난 기관(奇觀)으로 중국을 대표하는 명산(名山)이다. 우리나라로 비유한다면 금강산(金剛山), 설악산(雪嶽山)과 같다고나 할까.

그 태산은 토양(土壤)을 조금도 헛되이 버리는 일이 없기 때문에 그토록 웅대한 모습을 자랑하는 것이라고 한 말이 위 제목의 말이다.

진(秦)나라 시황제(始皇帝)가 아직 황제의 자리에 오르지 못하고 진왕(秦王)의 자리에 있을 때의 이야기이다. 중신(重臣)들 가운데, “타국 출신인 자를 믿을 수가 없으므로 추방해야 한다.”는 주제를 놓고 논의가 벌어졌다. 이때 이사(李斯)라는 인물이 상소하여 그 추방령은 철회해야 한다고 주장했는데 그 속에서 이 말이 사용되었다. 타국 출신이라 하더라도 인재는 적극적으로 받아들여야만 나라는 부강하게 만들 수가 있다는 것이 이사의 취지였다.

이것은 관리직에 있는 사람의 마음자세와

도 통하는 말일 것이다. 부하에 대하여 어떤 편견을 가지고 있으면 부하들을 적재적소(適材適所)에서 부릴 수 없는 법이니 말이다.

천하(天下)를 다루는 자는 먼저 반드시 사람을 다룬다(管子)

〈쟁인(爭人)〉, 즉 〈사람을 다룬다〉에는 이 경우 다음 두 가지의 의미가 있다고 생각된다.

1. 인재의 초치(招致)
2. 인심(人心)의 장악

큰 사업을 성취하려고 하면 무엇보다도 먼저 이 두 가지를 마음에 새겨두라는 말이다.

아무리 뛰어난 능력을 가진 사람이라 하더라도 한 인간의 능력에는 한계가 있다. 큰 사업을 이루어 내려면 아무래도 주위 사람들의 지지와 협력을 얻어야만 한다.

결국 그 지지와 협력을 얻는 자가 승리하는 자이며, 그 일에 실패하는 자는 패자(敗者)가 된다.

예컨대 한(漢)나라 고조(高祖) 유방(劉邦)이 라이벌이었던 항우(項羽)를 쓰러뜨리고 천하를 손아귀에 넣을 수 있었던 것도 그리고 〈삼국지(三國志)〉의 유비(劉備)가 난세(亂世) 속에서 끈질기게 살아남을 수 있었던 것도, 그 이유를 캐보면 먼저 이 두 가지를 마음바탕에 새기고 있었기 때문이다.

그렇게 하려면 어떻게 하여야 하나? 〈관자(管子)〉에 의하면 눈 앞의 이익에 구애되지 말고 대국관(大局觀)을 가질 필요가 있다고 하였다. 성공자는 인재발굴에 관심을 갖고 인재를 활용할 줄 안다.

선비는 자기를 알아주는 사람을 위해 죽는다. (戰國策)

춘추시대(春秋時代) 말기 예양(豫讓)이란 사람이 진(晉)나라 중신(重臣)인 지백(智伯)을 섬기고 있다가 마침내 중용(重用)되었다. 그런데 이 지백은 이욱고 정적(政敵)인 조양자(趙襄子)에게 멸망당하였다. 이때 예양은 산속으로 도망을 쳤다. 그런데 그는, “아아, 선비는 자신을 알아주고 이를 위해서 죽고, 여자는 자기를 사랑해주는 이를 위해 화장을 한다. 주군(主君)의 원수를 꼭 갚아야지.” 하며 복수할 것을 맹세하고 조양자를 노렸다.

그러나 고생한 보람도 없이 붙잡힌 몸이 되어 조양자 앞에 끌려나왔다. 조양자가, “너는 그동안 딴 사람도 섬겼거늘 어찌하여 지백의 원수만 갚으려 하느냐?” 라고 묻자 예양은 이렇게 대답했다고 한다.

“나는 딴 사람을 섬긴 일이 있기는 하나, 그들은 모두 나를 보통사람 이상으로 대우해 주지 않았소이다, 그러나 지백님은 나를 국사(國士)로 대우해주었소. 그래서 나도 국사로서 원수를 갚아드리려고 하는 것이오.”

이 설화(說話)는 부하의 심정을 이해하고 그것을 태도로 보여줄 때 상대방은 하고자 하는 마음이 생긴다는 것을 암시하는 이야기이다.

빈곤할 때 원망하지 않기는 어려워도 부유할 때 교만하지 않기는 쉽다. (論語)

재산도 있고 지위도 있게 되면 자신이 조심한다 해도, 자칫 우쭐대는 마음이 표출되고, 사람을 무시하는 태도를 취하기 쉽다. 그러므로 그렇게 유복한 상태가 되어서도, 남을 무시하는 태도를 취하지 않는다면 그 사람은 여간 훌륭한 인물이 아니다.

그러나 공자(孔子)는 그 정도까지는 쉽고 말했다. 그보다 더 어려운 것은 빈곤한 처지에 있더라도 비뚤어진 마음을 가지지 않는 일이라고 했다.

인간은 누구든 불우한 상태에 놓이면 왜 나만이 이처럼 불행해져야 하느냐며 남을 원망하기 쉽고, 하늘을 원망하기가 쉽다. 이것은 인지상정(人之常情)이며, 그렇게 생각하지 않는 사람이 있다면 그 사람을 상당한 수준에 오른 사람인 것이다.

공자 역시 역경 속에서 자라났던 사람이다. 어려서 아버지를 여의고 빈곤한 환경에서의 생활을 견디어내야 했으며 그런 성장 과정을 겪어야 했던 사람이 공자이다.

이 말에는 그런 고생을 겪어내면서 실감했던 생각이 스며 있다. 인간학(人間學)의 진수라고 해도 좋겠다.

원한을 갚는데 덕(德)으로서 하라. (老子)

덕(德)을 가지고 원(怨)을 갚는다. 즉 구원(舊怨)에 구애되지 말고 항상 선의(善意)를 가지고 남에게 대하라는 말이다. 인간관계의 지극히 높은 레벨을 나타내고 있다.

이 말은 아주 오랜 옛날부터 쓰여왔던 말 같다. <노자(老子)> 뿐만 아니라 <논어(論語)>에도 다음과 같은 문답이 기록되어 있다.

어느 때 제자 중 한 사람이, “예로부터 덕(德)을 가지고 원한을 갚으라고 했습니다만 이 문제를 선생님께서는 어떻게 생각하십니까?” 라고 묻자 공자(孔子)는 “그렇게 하면 관계가 아주 모호해진다. 직(直)을 가지고 원(怨)을 갚고, 덕(德)을 가지고 덕을 갚음이 좋을 것이야.” 라고 대답했다고 한다. 덕에는 덕으로서 갚는 것이 당연하겠지만 원한은 직(直, 理性的인 판단)으로 갚는 것이 좋다고 말했던 것이다.

<노자(老子)>가 설명하는 <원한을 갚는데는 덕(德)을 가지고 한다>는 것은 아주 높은 이상(理想)이며, 그만큼 실행하기가 어려운 것인지도 모르겠다. 원한의 감정은 건강을 해치고 자비의 마음은 심장을 좋게 하므로 자기의 건강에도 유익하다.