

국제경영에서 손자병법의 적용에 관한 연구*

이영

전북대학교 무역학과 대학원

오한모

전북대학교 무역학과

Received 10 May 2016, Revised 11 August 2016, Accepted 25 August 2016

요 약

본 연구는 중국 손자병법에서 제시하는 전략을 국제경영전략 분야에 적용가능성을 토론했다. 이에 대한 논거로써 손자의 전략사상을 전략의 수립과 수행으로 구분하여 국제경영에 적용한 구체적인 사례를 분석하고 그 결과를 제시한다. 이를 바탕으로 오늘날 어떤 국제경영방식이 필요한지, 손자병법을 통해 우리는 무엇을 배울 수 있는지, 기업가들에게 필요한 것이 무엇인지 등에 대해 내용을 논의한다. 손자병법에서 제시하는 모든 전략들이 완벽하게 모든 내용을 국제경영에 적용 할 수 있는 것은 아니기에 연구의 한계에 대해서도 논의를 하며 결론을 맺는다.

핵심주제어 : 손자병법, 국제경영전략

* 본 논문은 한국연구재단과 아태경상저널에서 정한 윤리규정을 준수함.

An Application of the Art of War to International Business*

Ying Li

Department of International Trade, Chonbuk National University, Korea.

Hanmo Oh

Department of International Trade, Chonbuk National University, Korea.

Received 10 May 2016, Revised 11 August 2016, Accepted 25 August 2016

ABSTRACT

This thesis will deal with SunTzu's Art of the War in the international business management. It seems that the war and international management are different from each other, but there exist similarities between them, especially in using strategies. Historically, from China's warring states period to Japanese modern times, there were several successful cases applying SunTzu's strategies to production management.

In 'the Art of War', SunTzu put much emphasis on the strategies through the whole series, and for success, he also insists a guaranteed system be prepared to win the opponent. For example, in Clausewitz's *Vom Kriege* which is described the theory of war, he claims that only war strategies should be considered except all other factors. On the other hand, SunTzu considered that every influential element should be taken into consideration to dominate the enemy.

In addition, unlike Clausewitz's opinion that the whole army force should be deployed into the battle field to attack the opponent's major force, SunTzu maintains the key point is not more troops, but artful practices to attack the enemy's weakness. Moreover, considering the affinities and historical cases, a lot of tactics in 'the Art of War' seem to be applicable to international business management.

From the work, the meaning of the oriental ideas will be derived in a modern viewpoint, combining with contemporary management theories and being reinterpreted in the modern context. Through Porter's competition theories and precedent studies, this thesis will suggest that there are several aspects of SunTzu's strategies that are very applicable in international business area. It will be divided into two parts 'the establishment and performance of strategies' which will be applied to and explained within the examples of international business administration.

Until now there have not been many specific researches on international business management

* All papers comply with the ethical code set by the National Research Foundation and the Asia-Pacific Journal of Business and Commerce.

adapting 'the Art of War'. However, it seems that the SunTzu's strategies can be linked to the international management, and these days the studies on tapping into the strategies in global marketing are increasing.

Although it has passed about 2,500 years since 'the Art of War' was written, the ideas from it still can be suitable for today. This implies the book is just not a description of military strategies, but beyond that it is still useful for modern society. Strategies are the most important factor to be taken into account in the expansion of global market.

Nevertheless, it should also be considered that the SunTzu's tactics are not necessarily a panacea. Readers should keep in mind that they need to employ the most appropriate tactic, which fits into their management policies and business situations.

This thesis hopes to be helpful for those who are stuck in the strategic traps of the poor marketing conditions and be a new paradigm based on Eastern strategic thoughts and Western business systems.

Keyword: Strategy of SunTzu, International business

1. 서론

전략(strategy)이라는 것은 그리스어 strategia에 그 어원을 두고 있어 전쟁에서 적을 속이는 술책이라는 것이다. 이 용어는 18세기 말까지 군사학에만 사용해 왔다. 하지만 시대의 변천에 따라 전략의 개념도 발전해왔으며 군사적 개념에 벗어나 기업전략 등 분야에도 응용되고 있다. 오늘날 자본주의 시장경제 체제에서 경쟁은 전쟁과 흡사하지만 싸움터가 아닌 추상적인 시장으로 옮겨왔다. 시장 환경은 끊임없이 변화하여 기업은 전쟁과 같이 치열한 경쟁 속에서 살아남고 싶다면 최적의 전략이 필요하다. 특히 글로벌화 되어가고 있는 시장에서 생존하고 싶다면 전략이 더욱더 중요하다. <손자병법>은 군사 전략개론이지만 뛰어난 적용성 때문에 경영적 전략으로 응용되어 왔다. 시장에서의 경쟁은 총칼없는 전쟁이라고 생각한다. 물론 시장경쟁과 전쟁이 본질적으로 다른 점이 있지만 전략적 면에 있어서 비슷하다고 볼 수 있다.

<손자병법>은 중국 춘추시대 말기의 군사가인 손무(孫武)가 지었으며 약 2500년 전에 일어난 전쟁에 관한 내용을 다룬 군사전략법이며 많은 실제 경험과 실제사례 관찰을 근거로 만들어졌다. 군사학 관점에서 많은 전쟁사례의 성공과 실패요인을 손자병법을 통해 찾을 수 있을 것이며 이는 국제 경영적 관점에서 시장경쟁 사례들을 볼 때와 유사한 해석이 가능하다. 2500년의 검증을 걸쳐 오랜 역사를 지닌 군사전략이자 경쟁의 철학을 다룬 손자병법은 시대의 한계를 넘어 현대사회의 여러 분야에 적용할 수 있다고 한다. 정치 `경제 `스포츠 `심지어 교육 분야 등에도 적용 할 수 있다고 한다. 어떤 영국 공군 장교의 책에서 이런 말을 적혀있다. '이미 몇 천 년이나 지났지만 손자의 사상과 손자병법에 제시된 법칙은 어제 만들어진 것처럼 생생하다'. 2500년 전에 만들어진 책이지만 그 안에 제시된 법칙은 오랜 세월에도 불구하고 여전히 전쟁에 적용할 수 있을 뿐만 아니라 현대사회의 여러 분야에도 적용할 수 있는 불변의 법칙이다.

사마천의 <사기·화식열전> [史記·貨殖列傳]에 따르면 손자병법의 경쟁법칙을 경영분야에 적용한 사례로 중국 전국시대[戰國時代] 위문후 시기[魏文侯時期]에 백규[白圭]라는 상인이 최초로 손자병법을 생산경영 활동에 이용하여 성공을 거둔 일화가 있다. 하지만 그 이후에 권력의 중앙집권을 시도한 중국 역대 황제들이 <손자병법>이 널리 퍼지는 것을 막아 대중들은 손자병법을 쉽게 접하지 못하고 오로지 군사적 목적으로 사용하곤 했다. 세계 제2차 대전 시기에 일본인이 손자병법을 경영전략에 적용하는 연구를 시작했으며 이후에 손자병법을 연구한 학자로서 상인인 오하시 다케오[大橋武夫]¹⁾가 최초로 손자병법을 현대 경영전략에 도입하여 경영활동에 적용했다. 도산 위기를 맞은 공장을 자신의 경영방식과 손자병법의 전

1) 오하시 다케오(大橋武夫)-(1906~1987, 일본 아이치현 가마고리 출신, 愛知県蒲郡) 1906年군인 출신 일본기업가, 경영평론가, 전 일본 東洋精密工業(토요 기계) 사장, 일본 손자병법연구학자, 일본 병법경영의 창시인, 대표작은 <병법손자>, <병법경영>등.

락을 결합시켜 공장을 지킬 수 있었을 뿐만 아니라 새로운 이익을 창출하고 성공적으로 사업을 성장시키게 됐다. 오하시 다케오의 실질적인 실험으로 손자병법의 전략 법칙을 경영에도 적용할 수 있는 가능성이 있다는 것이 입증된 후에 '병법경영'이라는 용어가 일본 기업가들과 경영자들 사이에 널리 알려지게 되었다. 이어서 오하시 다케오가 지인과 함께 병법경영을 보급하기 위해 병법경영 학교(兵法經營塾)를 창립하라고 했다. 그 중에 대표적인 일본 기업 중에 토요타[TOYOTA] `소니[SONY] `SOFTBANK `파나소닉[Panasonic] 등의 회사는 자사의 경영활동에 손자병법의 경쟁법칙을 적용한 바가 있다. 토요타 사장인 아키오 토요타는 일본 전국시대(무로마치시대)의 유명한 무장인 다케다 신겐(武田信玄)을 숭배했다고 한다. 다케다 신겐 군단은 풍림화산(風林火山)이라는 문구가 적힌 군기를 사용했다. 아키오 토요타 사장이 이 풍림화산을 기업의 내부관리와 전략 등에 적용했다고 한다. 이 풍림화산은 손자병법에서 나온 전략을 압축한 말이라고 한다. 빠르기가 바람과 같고, 고요하기는 숲과 같다. 치고 앓을 때는 어둠 속에 잠긴 듯하다가도, 움직일 때는 벼락치듯 적에게 손쓸 기회를 주지 않아야 한다. 2) 이것은 손무가 강조하는 막을 수 없는 기세로 적을 제치하는 것이라고 하며 손무는 이를 군대의 “세”라고 했다. 일본 소니(Sony)가 그 동안에 손자병법의 기정(奇正)사상을 경영전략에 적용시켜 재빠른 움직임과 끊임없는 새로운 기술로 틈새시장을 공략해 경쟁자를 제치한 시기가 있었다. 파나소닉 창시자인 마쓰시다 고노스케(松下新之助)사장은 손자병법을 외워 손자병법의 내용을 숙지하였다고 한다. 손자병법을 자신의 지침서라고 하며 본인이 손자병법을 숙지하는 뿐만 아니라 파나소닉의 모든 직원이 손자병법 전편 내용을 숙지하도록 요구하여 파나소닉 기업의 내부관리에 병법의 전략을 최대한 적용하도록 했다. 한국계 일본인인 Softbank 손정의(孫正義, 손 마사요시)사장은 자신의 성공비결은 손자병법이라고 하며 손무의 성공적인 전략을 실행할 수 있도록 한 오사칠계(五事七計)를 기업의 기반으로 다뤄 전략사상을 도입했다고 한다. 손무의 전략사상 덕분에 소프트뱅크는 단시간에 큰 성장을 이룰 수 있었다. 손정의가 자신의 전략에 손자병법을 적용한 것은 <손정의의 선택>이라는 책에서 볼 수 있다. 그 이외에는 마이크로소프트(Microsoft)의 CEO인 빌게이츠, Facebook CEO인 마크 주커버그 등 미국기업인들도 경영전략에 손자병법을 도입한 적이 있다고 밝혔다.

국제경영에서는 치열한 경쟁 환경에 따라 경영전략도 변화할 수밖에 없다. 손자병법은 13편 내용이 각각 다르지만 13편 모두가 '변(變)'을 강조하곤 한다. '변(變)'은 변화를 가리켜 계획과 작전이 반드시 상황과 환경의 변화에 따라 수립되고 실시되어야 한다. 손무의 이 “변”자에 중점을 둔 전략 사상들은 오늘날의 국제경영에서 여러모로 비슷하여 활용할 수 있는 가능성이 상당히 있다고 한다. 또한 손자는 '피실격허(避實擊虛)'를 주장하여 즉 적의 강점을 피하며 약점을 집중 공격하라고 했다. 또한 자원 낭비를 반대하며 자원과 환경을 충

2) <손자병법> 손무 지음, 유동환 옮김, 홍익출판사, 2013.

원문: 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.

분히 이용하라는 주장 등은 오늘의 국제경영전략 이념과 유사하여 동양사상과 서양사상을 종합하여 손자병법의 경쟁법칙을 현대 경영전략 이론에 접목시켜 자신에게 유리하게 조절하여 최적의 전략을 수립하는 데 도움이 된다.

손자병법은 추상적인 내용을 담고 있어 읽는데 자신의 경험과 견해에 따라 손자병법을 자유롭게 해설할 수 있을 것이다. 즉 개인 의견의 다양함으로 다양한 결과나 해설을 얻을 수 있을 것이다. 위에서 언급한 사례들에서 볼 수 있듯이 손자병법을 적용하여 성공을 거둔 많은 기업이 있지만 손자병법만 적용한다고 해서 무조건 성공을 거둘 수 있는 것은 아님을 명심해야 한다. 손자병법을 잘 이해한 다음 자사의 경영이념과 일치하는지 확인할 필요가 있으며 기업에 맞는 법칙을 적용해야 성공 가능성이 높아질 것이다. 손자병법은 현재 전 13편(篇)이 존재하며, 내용이 짧으면서도 깊이가 있어 심오하고 간결하면서도 명백하게 경쟁의 법칙을 제시한다. 본 논문은 동양사상인 손자병법의 중요한 원리의 현대적인 의미로 도출하여 서양사상인 현대경영전략 이론들과 결합해 재해석한다.

중국과 한국에 발표된 선행연구 자료를 수집해 기본적인 국제 경영 개념의 제시와 함께 국제 경영적 전략 이론의 기반으로 동양 사상인 손자병법의 전략사상을 비교를 통해 서로의 비슷한 점을 찾아내, 손자병법의 적용가능성을 토론한다. 또는 전략의 수립과 수행으로 부분을 나눠 손자의 전략사상을 국제경영에 적용한 사례를 열거하여 설명하기도 한다. 일반 병서와 다르다고는 하지만 완벽하게 모든 내용을 국제경영에 적용 할 수 있는 것은 아니기에 손자병법의 한계에 대해서도 논의를 할 것이다. 결론에서는 국제경영 시대에 어떤 경영 방식이 필요한지, 손자병법을 통해 우리는 무엇을 배울 수 있는지, 기업가들에게 필요한 것이 무엇인지 등에 대해 내용을 논의하고자 한다. 본인의 부족함으로 손자병법의 수많은 전략사상을 모두 설명할 수 없기에 그 중의 일부를 선택하여 적용하기로 했다.

2. 손자병법과 국제경영

2.1. 손자병법의 오사칠계(五事七計)와 SWOT 분석의 비교

전쟁과 경쟁은 본질이 다르지만 한 가지 유사한 점은 “대결”에서 살아남은 것이며 전쟁이론은 가장 훌륭한 방법을 찾아내 승리라는 목적을 달성할지 연구하는 것이다. 인류는 전쟁에서 승리하는 방법을 일찌감치 깨우쳤다. 수천 년간 승리와 패배를 겪으며 도출해낸 전쟁법칙은 인류가 가진 지혜의 결정판이라고 해도 과언이 아니다. 전쟁이론은 본질적으로 경쟁에서 승리하는 가장 실전적이며 응용적인 방법이다. 비즈니스 경쟁은 목숨이 달려 있는 것은 아니지만 공방과 대결이라는 구도로 이루어져 있으며 성공과 실패가 분명히 존재한다는

점에서 전쟁과 매우 비슷하다.

<표2-1>

도 (道)		내부환경 (장,법)(將, 法)	
		강점 S	약점 W
외부환경 (천,지)(天, 地)	기회 O	SO	WO
	위협 T	ST	WT

자료: 溫占滿, 『战略的艺术』 p.10

비록 경쟁이 전쟁보다 인간적이기는 하지만 패배자들이 잔혹한 현실을 겪게 되는 것은 마찬가지다. 3) 전쟁의 승패를 결정짓는 다섯 가지 기본 요소를 핵심으로 분석하고 계획에 따라 정세를 비교해 보아야 한다. 이 다섯 가지 기본 요소란 첫째가 정치(道) 이고 둘째가 기후(天) 이고 셋째가 지리(地)이며, 넷째가 장수(將) 이고, 다섯째가 법제(法)이다.4) 성공을 부를 수 있는 전제조건과 근본은 바로 “道(도) `天(천) `地(지) `將(장) `法(법)”이며 손자는 이들을 오사(五事)라고 했다. 손자가 병법의 첫 편(계편·計篇)에서 적과 싸움하기 전에 성공하는 전략을 수립하기 위해 필요한 전제조건으로 언급한 것이 바로 오사(五事)이다. 오사(五事)는 SWOT분석과 유사한 점이 있다. SWOT(Strength, Weakness, Opportunity, Threats)분석은 기업이 내부 환경과 외부환경을 분석하여 자신의 강점과 약점을 발견하여 이를 토대로 자신의 약점을 보완하기 위한 경영전략을 수립하기 위한 것이다. 손자의 오사(五事) 역시 이와 마찬가지다. 오사를 통해서 목표를 설정하여 자신의 강점과 약점을 찾아내어 약점을 보완하고 강점에 집중하여 전략을 수립한다. 오사에는 각각의 고유한 뜻이 있는데 현대경영에 있어서 도(道)는 기업목표의 설정과 기업문화이며 천과 지는 외부환경을 가리켜 장은 리더십 `법은 조직 `구조 등으로 해석할 수 있다. 논문 제Ⅲ부에서 오사(전략요소)에 대해 더 자세히 살펴본다.

이어서 오사칠계(五事七計)의 칠계(七計)가 무슨 의미를 갖는지는 분석해 보자. 손자는 말하였다. 도, 천, 지, 장, 법이라는 다섯 요소를 충분히 이해하고 있다면 승리할 가능성이 있으며 이들을 무시하면 승리를 기대할 수 없다고 했다.5) 오사는 전략을 수립하기 위한 전

3) 『손자,이기는 경영을 말하다』, 궁위전 지음, 류방송 옮김, 2011.

4) 손무 지음, 유동환 옮김 (2013), op. cit, p.62-63.

5) 『손자병법』, [계편·計篇] 원문:凡此五者, 將莫不聞, 知之者勝, 不知者不勝.

제조조건이라면 칠계는 오사를 철저히 실행할 수 있도록 도와주는 참고기준이라고 할 수 있다. 칠계(七計)는 기업의 내부요인과 내부요인을 분석하는데 쓰여 오사(五事) 요소들과 통합하여 기업과 경쟁 상대들등의 비교함을 통해 더 정확한 상황을 파악할 수 있게끔 하며 전략을 철저히 수행할 수 있도록 한다. 칠계는 “1)主孰有道, 2)將孰有道, 3)天地孰得, 4)法令執行, 5)兵衆孰强, 6)士卒孰練, 7)賞罰孰明, 吾以此知勝負矣”⁶⁾ “첫째, 군주는 어느 편의 정치가 더 나은가? 둘째, 장수의 지휘는 유능한 편이 어느 쪽인가? 셋째, 기후와 지리 조건은 더 유리한 편이 어느 쪽인가? 넷째, 법제는 어느 편이 더 엄격하고 공정한가? 다섯째, 어느 편의 병력과 무기는 더 강한가? 여섯째, 군사훈련은 어느 편이 더 잘 한가? 일곱째, 어느 편이 상과 벌은 더 공정하고 분명한가?” 이렇게 정리해보면 오사칠계가 국제 경영전략에 적용된 수립기준은 아래 그림과 같다.

〈표2-2〉 오사칠계가 국제경영 전략에 적용 수립기준

오사	칠계	경영적인 현대 해석	
도	主孰有道	군주의 정치는 어느편이 더 나은가	지도자와 직원이 통일적인 목표를 갖게 된 기업문화등
천	天地孰得	기후와 지리 조건은 더 유리한 편이 어느 쪽인가?	외부의 환경요인, 경쟁상대의 위험 등
지			
장	將孰有道	장수의 지휘는 어느 편이 더 유능한가?	경영자의 능력과 역량
	兵衆孰强	어느 편의 병력과 무기는 더 강한가?	역량과 경쟁우위 등
	士卒孰練	군사훈련은 어느 편이 더 잘 한가?	인적자원의 관리를 잘 하는가
법	法令執行	법제는 엄격하고 공정한가	기업 조직화정도
	賞罰孰明	어느 편이 상과 벌은 더 공정하고 분명한가?	직원 동기부여정책

자료 : 溫占滿 『戰略的藝術』 p.10-11, 모흔 『손자병법의 전략 경영적 연구』 <표4-2> p.40

칠계는 오사요소를 더욱 구체적으로 세분화되게끔 하며 그 본질이 지니고 있는 것과 외부 환경요인에 대해 분석하는데 SWOT분석기법과 보다 더 구체적인 방법을 제공해주는 것으로 보인다. 또는 경쟁 상대와 비교하면서 자신을 분석하며 SWOT분석보다 더 객관적이고 정확성이 더 높은 분석결과를 기대할 수 있다. SWOT분석은 내부요인과 외부요인으로 구분하며 기업의 강점과 약점, 또는 기회와 위협을 주관적으로 나눈다. SWOT분석이 중요한 네 가지

6) 『손자병법』 [계편·計篇] 원문:凡此五者, 將莫不聞, 知之者勝, 不知者不勝。故校之以【七】計。而索其情。曰主孰有道, 將孰有道, 天地孰得, 法令執行, 兵衆孰强, 士卒孰練, 賞罰孰明, 吾以此知勝負。

요소만 강조하여 단순히 기업의 강점과 약점을 토대로 주어진 기회를 적절히 활용하여 약점을 보완하는 것은 다소 막연하다. 물론 그 이후에는 더 체계화되고 구체적인 PEST분석(거시환경분석), Competitive Analysis(경쟁자 분석), 5 Forces Model (M.Porter, 산업구조분석)등 분석기법이 나타나 SWOT분석의 단점을 보완해 주었지만 2500년 전에 손자가 이미 자신의 경쟁철학을 통해 이 오사칠계가 하나만으로도 구체적이고 전면적인 분석을 할 수 있는 기법을 제공했다.

오사칠계(五事七計)는 전략의 수립뿐만 아니라 기업의 생존과도 관련 될 수 있는데 따라서 기업의 근본을 중심에 두어 기업의 생명력과 경쟁력의 원천을 무엇인지에 고민해보자 한다. 이는 손자가 선도하는 '선승' (先勝)에서 찾아볼 수 있다. 선승⁷⁾이란 싸우기 전에 먼저 이길 수 있는 조건을 만들어놓아 이 조건으로 인해 싸움을 하여 적을 이기는 것이다. 선승은 오사(五事) 요소들의 중요성을 강조하여 오사의 '도', '천', '지', '장', '법' 이들 중 하나도 빠져서는 안되는 상관관계를 강조하였다. 오사요소들을 승리를 얻는 방법의 기본이라고 하며 전쟁의 승패를 가르는 핵심 요소라고 하였다. 경쟁 상대들이 자신을 이길 수 없는 상태가 되면 승패의 결정권은 자신에게 돌아가게 된다. 단순히 단점과 장점을 분석하는 것보다 경쟁상대와 비교하고 특정한 시장에서 나와 적중 누가 더 유능한지, 내 경쟁우위는 정말 우위일까 등에 대해 검토해보고 고민하여야 한다. 경쟁상대와의 비교를 통해 객관적으로 문제를 찾아내어 경쟁 환경에서 이길 수 있는 전제조건을 최대한 만들어 문제에 적극적으로 대처하는 분석기법이라고 볼 수 있다. SWOT분석에는 단점이 있지만 경영에 있어서 제외될 수 없는 중요한 분석도구이다. SWOT분석과 오사칠계가 서로 장점을 살려 적용된다면 경영전략 수립에 있어서 더 객관적이고 전면적인 분석결과를 나올 수 있다고 생각한다.

3.2. 포터의 경쟁전략과 손자의 경쟁전략 비교

클라우제비츠(Carl Phillip Gottlieb von Clausewitz, 1780-1831)의 <전쟁론>은 세계 군사 역사에 큰 영향을 준 있는 전쟁지침서라고 한다. 클라우제비츠의 전쟁이론은 순수한 군사이론이다. 클라우제비츠의 주장 중에서 적과 싸움에 있어서 모든 병력을 투입하여 적의 중심을 공격하라는 주장이 있다. 이는 경영상황과는 맞지 않는 말인데 시장경쟁이 전쟁처럼 격렬하지만 목숨을 걸고 모든 힘을 바쳐 죽도록 싸우는 것이 아니기 때문이다. 일반 사람들은 손자병법은 전쟁을 이기는 법만 가르쳐주는 병서라고만 생각하여 전쟁과 경영이 달라 손자병법을 적용할 수 없다고 생각한다. 이것은 중국 도가(道家) 사상을 이해하지 못하고 손자병법의 심오한 내용을 이해하지 못하여 오해를 갖게 된 것이라고 생각한다. 손자병법은 일반 병

7) 『손자병법』, [형편·形篇] 원문: 古之所謂善戰者, 勝於易勝者也. 故善戰者之勝也, 無智名, 無勇功. 故其戰勝不忒, 不忒者, 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.

서와 달리 중국 도가(道家) 사상의 깊은 영향을 받아 손무가 전쟁전략에 능통하지만 실제로 손무 본인이 전쟁을 선호하지 않은 것을 병서내용에서 확인할 수 있다. 손자병법의 제1 편 <계편·計篇>의 첫구절에서 바로 자신이 전쟁에 대한 관점을 제시했다. '兵者, 國之大事, 死生之地, 存亡之道, 不可不察也.' 전쟁이란 나라의 중대사(事)이다. 백성의 삶과 죽음을 판가름하는 마당이며, 나라의 보존과 멸망을 결정짓는 것이니, 깊이 삼가며 생각하지 않으면 안 된다.⁸⁾ 여기서 '나라'가 기업이라고 적용한다면 전쟁은 경쟁자들과의 시장경쟁이고 기업의 생사(生死)가 달린 일이며 경쟁상대와 맞서도 되는지에 대해 검토하지 않으면 안 된다. 전쟁을 무조건 찬성하는 것이 아닌 준비되어 있지 않은 상태에서 전쟁을 하는 것에 찬성하지 않았다. '兵者, 國之大事, 死生之地, 存亡之道, 不可不察也.' 이 짧은 한마디에는 전쟁에 대한 손자의 견해가 담겨있으며 우회적 방법을 써서라도 전쟁을 피해야 한다고 했다. 전쟁은 백성의 안정뿐만 아니라 국가의 경제적 발전의 부진과 국가의 경제적 재력의 소모로 부정적 영향을 끼친다. 피실격허(避實擊虛)이라는 표현을 통해 전쟁을 피할 수 있는 우회적 방법을 사용해야 한다는 것을 표명했다. 피실격허란 적의 강점을 피하고 약점을 집중 공격해야 한다는 것이다. 준비되어 있지 않은 상태 혹은 경쟁상대와 비교적으로 경쟁우위에서 우월하지 않다면 맞서는 것은 금물이며 이는 전쟁을 피해야 하는 첫 번째 이유이다. 상대와 경쟁하는 경우에는 현명하고 유리한 전략을 이용하여 1) 최대한 전쟁을 피할 수 있게끔 전략을 쓰거나 2) 최소한의 희생을 통해 전략으로 경쟁상대를 제칠 수 있는 것이 올바른 방법이라고 하였다. 손무는 승부를 결정하는 방법에 있어 전쟁은 유일한 수단이 아닌 어쩔 수 없는 상황이어야 쓸 수 있는 마지막 수단이라고 했다. 이러한 점에서 포터 교수의 포지셔닝의 관점과 비슷할 수 있는데 같은 분야에 있는 경쟁자들 사이에서 싸움을 최대한 피하거나 최소화시켜야 한다는 것이다.

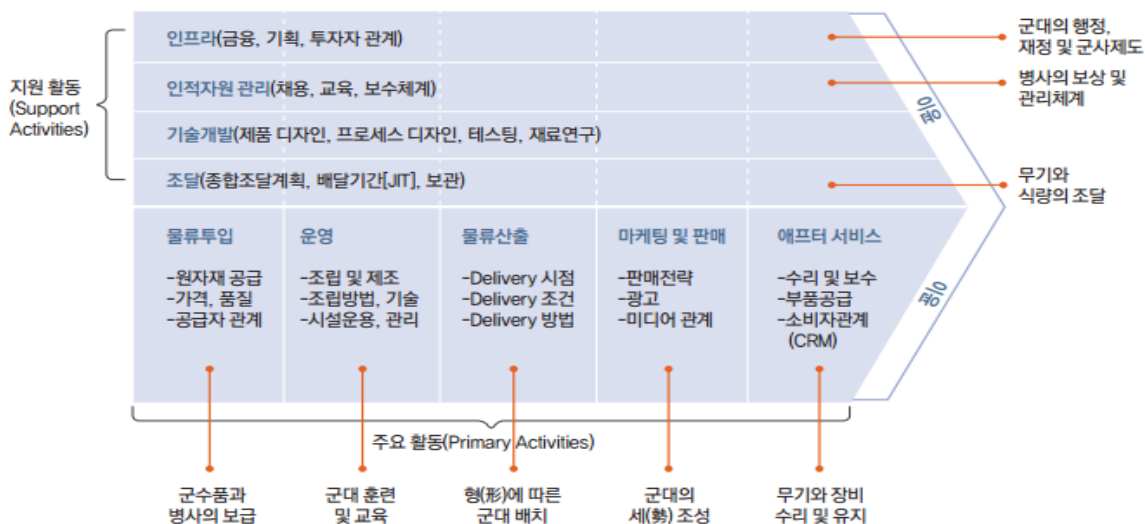
정면 전쟁을 피할 수 있도록 해야 한다는 두 번째 이유는 전쟁으로 인해 부담해야 하는 것이 많아 또는 적보다 우위에 있지 않다면 이길 수 있는 가능성이 여부가 확실하지 않으니 단지 자원을 낭비하는 것이 될 수 있다. 전쟁으로 인해 발생한 거액비용으로 부담해야 되는 것에 대해 논의를 했다. <손자병법·작전편>에서 손자가 전쟁을 위해 군대를 동원하는데 많은 인력의 이동으로 인해 막대한 비용을 발생할 것을 지적했다. 전쟁을 하려면 전투용차 천대와 운반용 수레 천대 그리고 무장한 병사 10만 명을 출동시켜야 한다. 게다가 천리 길에 걸쳐서 군량미를 수송하고 물자를 보급해야만 한다. 그러니 전방과 후방에서 들어가는 경비, 국민이나 사신과의 외교에 쓰이는 접대, 무기와 장비의 관리비용, 수레와 갑옷을 수리하고 보충해주는 비용을 합쳐서 하루에 천금에 이르는 막대한 전쟁비용이 들어간다. 이러한 전쟁비용을 확보할 수 있을 정도로 국력이 갖추어져야만 비로소 10만명의 대군 출동시킬 수 있다고 했다.⁹⁾ 이에 대한 전쟁비용을 절감할 수 있도록 한 대안은 될 수 있도록 최대한 적

8) 유동환 옮김, op, cit (2013), p.62.

9) 유동환 옮김, op, cit, (2013) p74 . 원문: 『孫子兵法·作戰篇』孫子,凡用兵之,馳車千,革車千乘,帶甲,

지(敵地)에서 물자를 조달과 이용하는 전략으로 주장했다. 이는 포터교수의 경쟁전략 중의 비용우위(Cost Leadership)와 가치사슬과 연결될 수 있다고 생각한다. 손자가 사는 시대에는 전쟁이 많고 거의 원거리 전쟁인 것이라고 볼 수 있다. 또는 전쟁을 하는데 많은 소모품과 식량을 운반해야하기 때문에 인력 부담과 비용이 많이 발생하게 된다. 손자는 현지의 자원을 이용하여 인력 부담과 비용부담 절감에 효과가 볼 수 있다고 예측한다. 실제 경영활동에 있어 비용 최소화하기 위해 이 같은 전략을 많이 사용하는데 예를 들어 해외시장 진출에 있어 현지자원을 이용해 현지에 개설된 공장에서 생산하는 것으로 비용절감효과가 가져다주는 것 등이다.¹⁰⁾ 가치사슬과 관련되어 서울대 문휘창교수의 연구에 따르면 포터교수의 가치사슬의 9개 활동 중에 기술개발만(손무가 살았던 시대는 기술개발이 가능하지 않은 시대임) 제외하면 나머지 관련된 내용 모두를 손자병법에서 찾을 수 있다고 했다.¹¹⁾ 손자병법과 가치사슬의 연결은 아래 그림과 같다.

<표 2-3> 손자병법과 포터 가치사슬의 연결



자료 : 『전쟁은 돈, 적은 비용으로 이겨라 손자의 속승전략, 가치사슬로 현대화』 중의 그림[2-1], 문휘창, 동아비즈니스리뷰, 2013 NO.136

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。

10) 문창휘 교수의 『전쟁은 돈, 적은 비용으로 이겨라 손자의 속승전략, 가치사슬로 현대화』에 의해 작성.

11) 『전쟁은 돈, 적은 비용으로 이겨라 손자의 속승전략, 가치사슬로 현대화』, 문휘창, 2013, 동아비즈니스리뷰, 손자병법과 포터의 가치사슬간의 연결에서 찾아볼 수 있다.

클라우제비츠는 정치 등 같은 요소를 고려하지 않은 순수한 군사전략을 주장했다. 이와 달리 손자는 정치, 외교 등 여러 가지 요소를 반드시 고려해야 한다고 주장하였는데 이는 단순 군사전략보다 내용이 더 깊고 범위가 더 넓다. 손무의 오사 요인(도道, 천天, 지地, 장將, 법法) 중에서 천(天)과 지(地)는 외부환경요인을 가키는데 이는 날씨의 변화, 흐름과 지형을 말한다(Ⅲ 전략의 수행에서 언급함). 손무의 시대에는 날씨의 흐름을 통해 전투의 개시한 시기 등을 판단했으며 지형이 험한지 평탄한지, 도로가 멀고 가까움을 파악하여 적의 정황을 잘 헤아려 계획을 세워야 승리할 수 있었다. 이 점은 포터교수의 산업구조분석기법(Five Force)과 연결이 가능하다고 본다. 포터교수의 Five Force 모형은 시장이나 산업에 진입하기 전에 그 시장이나 산업의 거시적 환경에 대한 분석을 하는 기법이다. 손무의 천과 지는 시장이나 산업의 거시적 환경을 가리켜 국가정책, 시장의 현황과 트렌드 등으로 연결할 수 있다고 한다. 천과 지를 관찰함을 통해 작전을 세우는 것은 국제경영에 있어 여러 가지 내부적, 외부적인 요소를 충분히 고려한 다음에 전략을 수립한다는 점과 비슷하여 경영에 충분히 적용할 수 있다고 생각한다.

3. 전략의 수립

3.1. 전략의 수립조건

제Ⅱ장 1절에서 SWOT분석과의 비교에서 오사(五事)에 대해 언급한 바가 있었다. 손자의 오사(五事) 사상은 전쟁 전에 일단 자신의 목표 설정을 한 후 '도, 천, 지, 장, 법(道, 天, 地, 將, 法)을 모두 철저히 준비하면 승리를 할 수 있다고 했다. 이것은 승리를 위한 전제 조건이며 경쟁의 승패를 가르는 핵심요소라고 하기도 한다. 현대 경영에 적용하는데 이 오사라는 것은 아래 설명과 같다.

3.1.1. 도(道)

도(道)는 중국문화에서 대단히 중요한 개념이다.¹²⁾ 하지만 유가(儒家), 도가(道家), 또는 법가(法家) 등 여러 파의 존재로 인해 도에 대한 이해도 다르다고 한다. 전쟁의 승부를 결정하는 오사(五事) 가운데 '천', '지', '장', '법'은 문제가 발생하더라도 보완이 가능하다. 그러나 '도'에 문제가 생기면 만회하기 어렵다. 이런 의미에서 전쟁 및 기업 경쟁의 승부를 결정하는 요소는 바로 도(道)라고 해도 과언이 아니다.¹³⁾ 중국 한나라 때의 책인 『회남자』

12) 궁위전 지음, 류방송 옮김, 2011, op, cit p.262.

(淮南子)「병략훈」(兵略訓)에는 '병사가 도(道)를 잃으면 약해지고 얻으면 강해지며, 장수가 도를 잃으면 졸렬해지고 얻으면 교묘해진다. 나라가 도를 얻으면 길이 보존되고 잃으면 멸망한다.¹⁴⁾ 손자의 '도'는 현대경영의 관점에서 설명하자면 기업의 비전, 기업윤리, 사회적 책임 또는 경영자의 리더십, 기업문화 등으로 연상될 수 있다.

일단 도는 기업의 비전으로 해설한다. 비전(VISION)이라는 것은 기업의 미래를 지향하는 것이며 기업에게 매우 중요하다. 그 이유는 '첫째, 비전은 기업이 지향해야 할 방향성과 지속적으로 추구해야 할 목표를 알려주는 나침반 구실을 한다. 둘째, 기업의 최고 자산이라 할 수 있는 우수한 인재 확보를 가능케 한다. 취업과 이직관련 설문조사 결과들을 보면, 금전적 보상 다음으로 회사의 비전이 중요한 이유가 되고 있다. 셋째, 비전이 공유되어 확신에 찬 인재들이 모인 조직일수록 활력이 넘쳐흐르고, 조직의 역량을 한데 결집시키는 데 유리하다.' 1990년대 초 존폐의 위기에 내몰렸다가 현재는 18%이상의 영업이익률을 기록하는 초우량기업으로 거듭난 아모레퍼시픽이 좋은 사례이다.¹⁵⁾ 아모레퍼시픽은 한국의 유명한 화장품 전문 회사로 미와 건강의 아름다움을 전달하고자 하는 것을 자사의 비전으로 삼아 큰 성공을 얻었다. 최근 몇 년 동안에 지속적인 한류열풍으로 인해 한국국내 시장뿐만 아니라 세계로 나가고 있으며 특히 아시아시장에서 아모레퍼시픽 제품에 대한 뜨거운 반응을 얻게 되었다. 덕분에 화장품은 한류를 대표하는 또 하나의 새로운 아이콘으로 떠오르게 되었다.

손자병법에서 전쟁승부를 판단하는 중요한 요소인 '主孰有道'(어느 군주의정치가 더 나은가) 군주의 '도'에 대해 논의했었다. 손자의 '도'는 군주가 올바른 정치를 펼쳐 백성들이 믿음과 존경심을 품고 있으며 백성들이 군주의 명분에 뜻을 함께 하여 자신의 목숨을 던질 수 있게 하는 것이다. 물론 여기서 군주의 도에 여러 가지 의미를 부여할 수 있지만 군주가 올바른 정치를 펼쳐야 사람의 마음을 잡을 수 있다고 하였다. 위에 『회남자』(淮南子)「병략훈」(兵略訓)에서도 언급되었는데 도를 잃으면 사람의 마음과 충성도 함께 잃게 된 가운데 자신도 약해진다고 하였다. 경영도 마찬가지로 유능한 지도자가 심금을 울리는 도를 제시하며 건전한 기업문화와 올바른 조직구조를 가질 수 있어야 한다. 세계 일류 기업들을 보면 유능한 지도자뿐만 아니라 확실한 비전, 훌륭한 기업문화 등을 갖는 것을 그들의 공통 특징으로 꼽을 수 있다. '도'라는 것은 기업에게도 남과 다른 자신만의 재산이며 경쟁력이라고 할 수 있다. 손자병법 중에서 상(上)과 하(下) 같은 욕망을 가지게 될 수 있는 자가 승리를 얻다(上下同慾者勝)는 말이 있다. 군주(지도자)와 병사(직원)들이 소속감과 사명감을 가질 때 목표를 향해 달릴 수 있다. 전IBM 회장 Thomas Watson은 이렇게 말했다. '기업의 성패를 가르는 요인은 직원들이 가진 충만한 힘과 위대한 재능을 얼마나 끌어내는지에 달려 있다. 그렇다면 이들이 공동의 목적을 찾도록 돕기 위해 회사는 무엇을 해야 할까? 바

13) 궁위전 지음, 류방송 옮김, 2011, ibid, p.268.

14) 손무 지음, 유동환 옮김(2013), op, cit, p.63.

15) 『기업 비전 수립에 대한 오해』, 김국태, LG Business Insight, 제1권, 제7호,

로 직원들을 매료시키는 신념의 힘을 가져야 한다. 그는 또 이렇게 지적했다. '기업의 기본 철학이 성공에 미치는 영향력은 기술이나 경제적 자원, 조직구조, 창의력 등을 훨씬 초과한다.' 16)

'도'는 기업에게 기업의 비전, 기업문화 등을 설립할 수 있게 하는 것 것뿐만 아니라 장기적인 발전과 성장할 수 있는 기회를 줄 것이다. 만약에 기업이 이런 '도'가 없다면 기업에게 금전적인 영리(profit)밖에 없다는 것으로 볼 수 있다. 기업이 또한 크게 성장할 수 없거나 오래 존재할 수 없게 된다. 이것은 역시 오늘날 기업이 사회적 책임감을 강조하나 이것을 지키지 않는 것에서 볼 수 있다.

3.1.2. 천(天)과 지(地)

손자병법 오사(五事) 중에서 외부환경요인을 대표하는 천과 지가 있다. 천이란 날씨의 어둠과 밝음, 추위와 더위 등 계절변화를 가리킨다. 지는 지리를 말하며 넓음과 좁음, 땀과 가까움 등을 가리킨다. 과거 과학이 발달하지 않아 전쟁을 하는데 날씨의 변화와 지리 형세를 관찰함에 따라 환경을 알아봐야 한다. 따라서 현대적인 의미로 천과 지는 경제동향과 국가정책 등의 여러 가지 외부 환경 요인을 가리킬 뿐만 아니라 소비자의 선호 등으로 융통적인 해석이 가능하다.

과거에는 천(天)은 전투 시기의 선택의 기준이지만 날씨가 빠른 속도로 변함으로 천은 거시적인 일반 환경으로 볼 수 있다. 환경이라는 것은 늘 변화하고 있고 동태적이며 복잡성, 다양성, 불확실성을 지닌다. 기업은 환경요인에 따라 매우 큰 영향을 받는데 특히 해외시장에 진출하는데 있어서 환경요인에 주의를 기울여야 한다. 기업은 국제경영활동에 있어서 정치, 경제, 사회·문화 및 기술 환경 등 여러 가지 거시적인 환경요인에 부딪히게 되어 전략을 실시하는데 이 환경요인들을 절대 무시될 수 없다. 날이 어둠과 맑음이 있다는 손무의 말처럼 환경 대세도 늘 변화한다. 시장 환경의 발전 속도가 빠르기 때문에 기업이 어느 방향으로 가야 될지에 대한 예측능력이 요구된다. 환경요인은 사람의 의지로 바뀔 수 없기 때문에 환경요인들의 규칙을 정확하게 알고 적응해야 한다. 기업은 환경요인들에 따라 전략을 결정하게 되며 그 결정된 전략은 기업의 경영성과에 영향을 미치게 된다. 제한된 환경요인으로 인해 어느 시장을 타겟으로 삼았는지 또 어떤 전략을 선택하는지는 기업에게 매우 중요한 문제라고 할 수 있다.

'지'(地)는 전쟁을 하는 장소를 말하며 국제 경영적인 의미로 전략을 실시하는 시장을 가리킨다. 손무가 전쟁을 하는데 자신에게 유리한 지형을 선택하는 것이 중요하다고 말했으며 손자병법의 <행군 편>(行軍篇)와 <지형 편>(地形篇)에서 또 다시 한번 '지'에 대해 강조한 바가 있다. 마이클 포터는 경쟁 원칙에 대해 '적절한 싸움터를 선택하는 것이 한 기업의 가

16) ,궁위전 , 2011, op, cit pp.266-267.

장 두드러진 능력을 가장 예리하게 발휘하는 무기가 될 수 있다'라고 말했다.¹⁷⁾ 천과 지에 관한 예로 설명한다.

2008년 베이징 올림픽을 열었다. 롯데그룹이 이 시점에 맞아 베이징 왕푸징에서 롯데백화점 베이징 1호점을 출점하기로 했다. 왕푸징거리는 베이징에서 유명한 상가거리 중의 하나이며 인산인해로 붐비는 곳이기도 한다. 그런데 왕푸징거리의 인산인해 광경에 비해 롯데백화점 베이징점은 항상 한산한 분위기였다. 이유는 첫 번째, 잘못된 위치 선택이다. 왕푸징은 베이징에서 유명한 거리지만 롯데백화점은 왕푸징거리의 북쪽이는 보행자 거리와 멀리 떨어져 쇼핑타운 끝에 길 자리를 잡았다. 인기가 많은 쇼핑타운과 떨어져 지하보도를 건너야 도착할 수 있는 곳에 자리를 잡아 현지인이 불편함을 느껴 잘 가지 않는 것이다. 두 번째, 현지상황을 파악하지 못했다. 현지시장에 대해 철저히 파악하지 못해 준비가 충분하지 않은 상태로 현지파트너와 합자로 백화점 문을 연 것이다. 백화점에 입점한 한국 의류브랜드가 현지인 체격과 맞지 않아 푸대접을 받았다. 현지인들이 선호한 한국브랜드가 없었던 점도 두드러졌으며 롯데와 멀리 떨어진 왕푸징백화점에는 이와 달리 현지인들이 요구와 적합한 다양한 상품을 구비되어 있다. 또는 보행자 거리에 위치한 복합쇼핑몰인 신텐디(新天地)가 있어 인기를 누리고 있으며 현지인들은 선호하는 상품이 없기 때문에 굳이 롯데백화점까지 가야 할 이유가 없었다. 롯데는 당시에 명품을 유치하는데 어려움을 겪고 있었고 현지거래처에 대한 충분한 정보가 없어 몇몇 로드샵 브랜드로 화장품 매장을 자리를 채우는 등 준비가 매우 부족한 상태에 현지에 출점하여 주변 경쟁자들과 많은 차이가 있었다. 좋은 파트너를 구했지만 파트너와 협의를 제대로 하지 못 한 채 백화점을 운영하여 더욱 힘든 상황에 처하게 되었다. 결국 4년 만에 1000억 달러를 손실하며 뼈아픈 교훈을 얻었다. 이 사례에서 처럼 롯데가 준비되어 있지 않은 상태에서 성급하게 백화점을 세운 것은 무리였다. 현지시장에 대해 얼마나 조사해 보는지는 의문이다. 잘못된 위치에 자리를 잡은 것도 이유 중의 하나지만 현지시장 상황을 고려하는 것을 소홀히 하고 진출한 것은 가장 큰 문제라고 할 수 있다. 해외시장에 진출하는데 현지 환경과 시장현황에 대한 이해가 충분한가에 따라 사업의 성공률을 결정된다고 본다. 아무리 가까운 국가라서 국내시장과 비슷하여 진출한 어려움이 덜하더라도 국내시장보다 훨씬 더 복잡하여 많은 영향요소를 고려해서 신중히 진출하는 것이 좋을 것이다. 환경적 영향을 고려하지 않고 진출하는 것은 아주 위험한 행동일 수 밖에 없다.

적과 싸우는데 적에 대한 정보가 없으면 자신을 불리한 위치(지地)에 처하게 하며 적을 이길 수 있는 가능성이 거의 없게 된다. 군사적 관점으로 보면 지형은 전쟁에 중요한 영향을 끼친다. 손자병법 중에 유리하거나 불리한 지형조건에 대한 구체적인 설명이 찾아 볼 수 있다. 비즈니스도 마찬가지로 “지”에 대한 인식이 전쟁과 비슷함으로 위 내용처럼 “지”를 시장으로 볼 수 있다. 익숙했던 국내시장 환경과 달리 낯선 외국환경이기 때문에 기업에게

17) 『궁위전 지음, 류방송 옮김, 2011, op, cit, p.271 .

유리하지 않을 수 있다. 어느 국가(지), 어느 시장(지)으로 진출하는 것은 신중히 결정해야 한다. 손무의 '천'과'지'의 요인을 떠나 소비자를 만족시키는 기본증심에 두어 소비자가 원하는 것과 필요한 것조차 만족시키지 못한 것도 또 하나의 문제였다. 롯데는 큰 자부심을 안고 한국의 A급 의류브랜드를 출점시켰지만 현지인이 선호하는 의류브랜드나 현지인 체격과 어울리는 상품이 없음으로 인해 현지시장에 대한 이해도가 낮다는 사실을 드러냈다. 현지시장의 트렌드와 소비자의 선호를 파악하지 못한 실패라고 생각한다.

손자병법 중에 우리가 흔히 잘 알고 있는 '적을 알고 나를 안다' (지피지기,知己知彼)는 말이 있다. 적을 알고 나를 알면 백전백승인 줄 아는 사람이 많이 볼 수 있다. 그러나 손자병법 중에서 적을 알고 나를 알면 백전백승이라는 말은 아무리 찾아도 볼 수 없었다. 손무가 적과 나의 관계를 강조했지만 적과 나만 알면 백전백승이 아니라 승리를 부를 수 있는 유리조건인 구성요소로 가리키는 것이다. 적과 나의 관계뿐만 아니라 또는 '천'과'지'도 결승의 요인에 속하다고 강조한 바가 있다. 나를 알고 적을 알아야 승리의 가능성이 생기며 나만 알고 적을 모르면 희망조차 없을 것이다. 나와 적만 알면 승리의 가능성이 있지만 승리를 얻기 힘들고 장담할 수 없다. 진정한 승리는 나와 적을 잘 알고 천과 지를 함께 알아야 하며 이를 무시하면 오히려 자신을 위태롭게 만들 수 있다는 것이 손자의 진정한 주장이다.

낮선 환경에 적응하면서 현지시장을 공략하는데 쉽지 않은 일이다. 잘못된 포지셔닝에 의해 현지시장에 맞지 않아 결국 실패 맛을 보게 된 기업들이 많았다. 특히 아시아 같은 문화다양성을 지니는 시장들에 진출하려면 현지시장에 대한 이해도가 높아야 되는 것뿐만 아니라 올바른 정보와 철저한 준비도 필요하다. 롯데백화점이 중국시장에 진출함에 있어서 현지시장에 대한 정보가 정확하지 않아, 여러 요소들을 소홀히 함으로써 결국 커다란 손실을 보게 되었다. 물론 외국기업으로써 현지 유통업계에 접하는데 여러 힘든 점이 있기에 사업을 추진하기에 어려움을 겪은 것과 현지에서 자신의 장점을 발휘하지 못한 점도 있다. 롯데백화점이 서둘러 사업을 추진하면서 컨셉트를 잘못 잡아 왕푸징의 많은 백화점들 중에 두각을 나타내지 못한 것은 안타까운 일이 아닐 수 없다.

3.1.3. 장(將)

현대 경영에 있어서 장은 기업을 잘 이끌어갈 수 있는 능력을 가진 최고경영자를 가리킨다. 기업을 이끌어가는 업무수행능력을 가져야 할뿐만 아니라 전략 정신과 미래에 대한 예측할 수 있는 안목도 요구된다. 일반적인 기업오너(owner)나 기업가와 의미적으로 다를 수 있다. 최고경영자가 혁신성, 진취성, 위험감수성을 갖추어야 하며 기업의 갈 길에 큰 영향을 주는 최고경영자의 역할에 대해 Hellriegel, Slocum와 Woodman(1991)은“다른 사람들이 대상자가 수행하기를 바라는 업무들의 집합”이라고 정의하였고, Fondas와 Stewart(1994)는 “다른

사람으로부터 받은 메시지에 대한 반응으로 또는 자신의 일에 대한 스스로의 인식에 대한 반응으로 경영자가 수행하는것“이라고 정의하고 있다. 18)

손자병법 전 13편 중에 대부분 내용이 어느정도 장(將)에 대한 내용이 있으며 이로 인해 장은 중요한 요소인 것을 알 수가 있다. <작정편·作战> 중 ‘知兵之將，生民之司命，國家安危之主也.’ ‘전쟁의 본질을 깊이 아는 장수가 바로 백성의 목숨과 운명을 한 손에 쥐고 있고, 나라의 흥망을 어깨에 짊어진 인물이라고 한다.19) 즉, 지혜로운 장수가 백성의 생사를 장악하며 그의 결정이 나라의 존재나 멸망을 가져다준다는 것이다. 따라서 재능과 지혜를 지닌 장수는 불필요한 전쟁을 피하여 백성들이 평화로운 삶을 살 수 있도록 하며 나라를 안정시키고 번창하게 해 줄 수 있다는 이 짧은 한마디가 장의 중요성을 강조한다. 기업을 이끌어가는 최고경영자는 마치 군대를 지휘하는 장수와 같다. 최고 경영자가 기업의 생사존망을 파악하여 기업의 번창이나 쇠퇴를 가져다줄 것이다. 경영자는 경영에 대한 전문지식과 재능이 요구될 뿐만 아니라 기업과 기업조직 구성원 사이를 연결해주는 역할을 담당하기도 한다. 경영자는 기업과 직원 사이의 긴밀한 협력관계를 위해 노력할 뿐만 아니라 기업이 대중과 커뮤니케이션할 수 있도록 도와주는 중요한 역할을 한다. 예를 들어 트위터의 최고경영자인 Dick Costolo는 자신의 트위터를 통해 비빔밥을 먹은 일화와 함께 비빔밥 사진을 공개하여 국내 팔로워들의 관심을 받았으며(홍윤기,2013.03.23.) 두산그룹 CEO(Chief Executive Officer)인 박용만 회장은 트위터 상으로 자신의 사생활을 공개하거나 젊은 사원들과의 스스럼없는 관계라는 것을 보여주면서 사람들에게 소탈하고 소통을 중시하는 CEO라는 이미지를 심어주었다.(채명석,2010.01.15.; 매경이코노미,2013.03.21.) 20) 다시 말하자면, 최고경영자의 이미지는 기업이미지와 연결되어 대중과의 커뮤니케이션 효과가 있어 기업이미지를 상승시킬 수 있으므로 일종의 전략으로 요즘 많이 사용하기도 한다.

<십일가주 손자>21) 중에 메요신(梅堯臣) 22)은 손자병법의 장수의 자질에 관련된 서술을 했다. 지혜 있는 자가 모략(謀略)이 있으며 상벌에 있어 분명하여야 한다. 군신(群臣)들에게 인애(仁愛) 사상으로 어진 정치를 펼치면 군신들이 충성을 다하여 추대한다. 또는 남보다 뛰어난 담력과 식견을 갖추어야만 하며 이 오덕(五德)을 갖추어야 진정한 장수라고 할 수가 있다고 한다. 손무가 말하는 장(將)의 자질은 지(智), 신(信), 인(仁), 용(勇), 엄(嚴) 5가지로 나뉘어 장의 오덕(五德)이라고 하며 지(智), 신(信), 인(仁), 용(勇), 엄(嚴)을 겸비되어야 훌륭한

18) 『최고경영자의 역할이 기업성장에 미치는 영향에 관한 연구』,허혁,2013,p6-11.

19) 손무 지음, 유동환 옮김,(2013) op, cit.

20) 『CEO의 리더십 유형과 성별 이미지 일치가 CEO에 대한 수용자 태도에 미치는 영향: 감성 리더십과 조화가설을 바탕으로』, 장희경, 2013.

21) 『십일가주 손자』 원문 : 智能發謀，信能賞罰，仁能服眾 勇能果斷，嚴能立威，五德兼備，方能为將。

22) 메요신(梅堯臣)- 중국 송나라 시인.

장수가 될 수 있다고 했다. 손무가 병법의 여러 편에서 장(將)의 중요성을 강조하곤 했다. 이 오덕(五德)에 현대적인 의미를 부여 국제경영에 적용해도 가능하다고 한다. 위와 같이 기업 최고경영자가 기업의 금전적인 이익만 창출하는 뿐만 아니라 최고경영자가 기업 내부에서 여러 가지 역할을 담당한다. 또 경영자의 기업조직 구성원에 대한 태도와 경영자 역할의 실천이 기업에 영향을 줄 수 있다. 즉, 어떤 기업을 될 수 있는지 또는 어떤 성과를 얻을 수 있는지가 경영자와 직접 관련되는데 즉 이는 경영자의 능력에 크게 의존한다는 것이다. 오늘날은 기업 경영자에게 능력과 자질을 요구하는 시대라고 할 수 있다. 글로벌화 되어 가고 있는 국제적인 시장 환경에 있어 경쟁상대도 국경을 초월하여 경쟁 환경이 과거보다 더욱더 치열해지면서 더 살벌한 경쟁 속에서 살아남아야 하는데 그래서 더욱더 경영자의 결정이 중요하다. 포터교수도 자신의 경쟁이론에서 여러 군데로 경영자의 중요성을 강조한 바가 있어 중요한 전략으로 장(將)의 중요성을 강조한 손자의 관점과 비슷하여 오늘날의 경영자에 적용할만한 것이라고 주장할 수 있겠다.

3.1.4. 법 (法)

‘法者，曲制宮道主用也.’법은 곡제관도주용이다. 조조(曹操)가 <일십가주 손자> 중에서 손자의 법에 대한 주석이 있었다. 曲制(곡제)란 부대조직 편제단위인 부곡(部曲), 정보의 소통 수단으로서 깃발인 기치(旗幟)와 쇠와 가죽 악기인 금고의 운영 규정이라고 한다. 官道(관도)는 조정의 벼슬체계와 식량의 수송로를 말한다. 主用(주용)은 주력 부대인 주군(主軍)의 보급 물자라고 한다.²³⁾ 이는 부대 조직 구조, 자원의 배치 또는 부대 각 구성원의 책임업무범위와 관리제도 등 가리키며 조직은 여러 부문으로 구성된다. 법은 조직이라고 말할 수 있어 구체적으로 조직의 체계와 규칙 등으로 여길 수 있다. 기업 조직에 있어서 조직구성이 위치럼 각 부서 구성원들의 직무를 구분하여 각자 업무와 책임의 수행 및 기업제도를 준수하며 제한된 자원을 최대한 활용할 수 있도록 한다. 올바른 조직이 조성되어야 올바른 기업문화가 형성되며 이는 경영성과에 적극적으로 기여할 수 있는 효과가 있다. 한 예로 화웨이(Huawei)라는 중국IT기업은 독특한 기업문화를 가지고 있다. 1987년 창업초기에는 5명의 벤처기업으로부터 시작된 화웨이가 지금 무려 15만 명 직원을 이르는 글로벌기업으로 성장했다. 화웨이의 기업문화는 업계에서 늑대문화라고 소문이 있다. 늑대는 강력한 후각을 가지는 육지의 먹이사슬에 속한 강자이다, 포식(Predation, 捕食)과정 중에는 절대 단독적으로 행동하지 않아 군거동물 중에서 단체정신(Team spirit & Teamwork)이 제일 능하다는 동물이라고 할 수 있으며 강한 상대에게 굴함이 없이 끈기 있게 목적을 달성할 때까지 싸우는 것은 늑대의 특성이다. 용맹하고 사나운 성질이지만 어떤 상황에서도 동료들을 버리지 않아 먹이를 늘 함께 나눠 먹는다. 목표를 발견하면 빨리 움직일 수 있다. 하지만 바로 공격하지

23) 『손자병법』, 유동환 옮김, 홍익출판사, p65.

않고 목표를 관찰하고 공격할 타이밍을 기다리고 공격할 때도 망설이지 않고 몹시 신속하고 거세다. 업계에서 화웨이를 늑대문화라고 부르는 이유가 바로 위와 같은 늑대의 특성을 가지고 있기 때문이다. 화웨이 CEO가 회사지분의 약 1%만 가져 나머지 직원에게 배분하여 진정한 이익공유를 실현하여 남다른 점이 보인다. 또 개인으로는 힘이 약하고 한계와 부족함이 있어 집단 팀원크로 개인의 한계와 부족함을 채워주며 노력한 자를 높게 평가해주는 문화 등 있다. 기업조직이 훌륭한 리더십과 바른 기업문화를 바탕으로 조직구성원에게 적극적인 영향을 미쳐 기업을 크게 성장시킬 수 있음을 알 수 있다.

3.2. 리더십과 기업문화의 중요성

3.2.1. 리더십

앞부분에 손무의 전략 수립조건인 '도'를 토론한 바가 있었다. 손무의 도는 여러 가지 의미가 있으며 기업의 윤리, 비전(Vision), 또 경영자의 리더십을 가리킬 수 있다고 했다. 도(道)란 군주가 올바른 정치를 펼쳐 백성의 믿음, 존경심 및 충성을 얻어 백성을 이끌어간다는 것이다. Bass(1900)의 리더십이론에 대한 연구 자료에 의하면 변혁적 리더십은 직원의 창의성과 기업의 혁신에 중요한 요인이 되는 내재적 동기부여를 증가시킨다고 한다.²⁴⁾ 변혁적인 리더십은 거래적인 리더십과 달리 부하 직원을 지적으로 자극하며, 사람들 사이의 개인적인 차이를 인정하며, 동료와 부하 직원과 함께 비전을 공유하고 제시하는 사람이라고 한다.²⁵⁾ 리더십의 유형을 살펴보면 거래적인 리더십과 변혁적인 리더십 중에서 손무가 말한 군주의 "리더십"(도)은 변혁적인 리더십과 더 가깝다고 할 수 있으며 변혁적 리더십과 비슷한 장점을 갖고 있다고 할 수 있다. 많은 다양한 시각에서 광범위하게 연구되었고, 대규모 조직의 저명한 리더들과 CEO들을 대상으로 하는 일련의 정성적 연구들 보면 변혁적 리더십을 부하들과 리더 사이에 일어나는 과정으로 간주하며, 이 과정은 부하와 리더의 욕구모두를 결합하는 과정이기 때문에 리더십은 리더 혼자만의 책임 아니라 리더와 부하 간의 상호작용으로부터 나오는 현상이라고 한다. 그리고 많은 리더십 모델들이 부하가 목표를 달성하면 리더는 거기에 보상을 제공하는 식의 교환관계, 즉 거래과정에 초점을 맞추고 있다면 변혁적 리더십은 보상의 교환 관계뿐만 아니라 부하들의 욕구와 성장에 대해서도 주의를 기울이는 리더십의 확대된 모습을 제공하고 있다는 것이다.²⁶⁾ 병사들에게 엄격한 제도와

24) 박제성. (2010). 『창의, 혁신, 그리고 리더십: 기업의 경영성과에 대한 영향』, p52 내용에 의해 작성.

25) 박제성. (2010). ibid, p51 .

26) 『CEO의 리더십특성이 경영성과에 미치는 영향-리더 구성원 관계의 조절효과』, 유항근, 2012 .

규칙으로 규제하지만 공로(功勞)가 있는 만큼 보상해주며 병사들의 마음을 얻기 위해 어진 정치를 펼치기도 하고 병사의 충성을 얻어 장수와 통일한 목표를 갖게 되었으면 병사가 조직과 장수를 위해 충성을 다하는 것이 손무의 주장이다. 손자병법의 <행군편>[孫子兵法 · 行軍篇] 중에서 손무가 令文起武²⁷⁾는 바로 이런 사상을 제시했다. 令文齊武란 병사가 장수의 명령에 잘 복종할 수 있도록 요구하는 동시에 커뮤니케이션을 통해 병사들로부터 믿음과 위엄을 함께 갖추어 같은 목표를 갖게 되어 병사들과 한마음 한뜻이 되는 것이다. 이를 통해 손무는 장수와 병사의 관계는 단지 보상과 교환 관계만 한하는 것이 아니며 보다 장수는 병사의 욕구와 필요에 대해서 적당한 주의를 기울여야 성과가 높을 수 있다는 것을 뜻함으로 볼 수 있다. 이 令文齊武사상은 손무의 한 가지 용인(用人) 사상으로 여길 수 있다.

손무가 전쟁에서 패배한 군대가 “주군(走軍), 이군(馳軍), 함군(陷軍), 붕군(崩軍), 난군(亂軍), 배군(北軍)²⁸⁾으로 구분한다. 이 위에 6가지 상황은 모두 다 장수의 허물로 인해 부하와의 관계를 제대로 처리하지 못하거나 상황에 대해 정확하게 판단을 내리지 못해 정예부대를 사용할 줄 모르는 바람에 실패를 겪고 곤경에 빠져 부하의 마음을 잃게 되는 것을 나타낸다. 장수와 병사의 관계는 “장수가 병사들을 어린아이처럼 보살피 준다면 병사들이 장수를 따라 깊은 골짜기라도 함께 뛰어들게 된다. 장수가 병사들을 사랑스런 자식처럼 돌보아 준다면 병사들이 장수와 더불어 기꺼이 죽을 수 있게 된다. 다만 병사들에 대한 보살핌에 정도를 지켜야 함을 주장했다.²⁹⁾ 즉, 손무의 주장은 장수가 인심(人心)을 얻을 수 있는 방법은 단순히 금전적인 보상으로 이루어질 수 없는 것이다. 장수의 능력에 대해 부하들의 인정을 필요하며 상(上)과 하(下)의 소통, 그리고 장수가 부하에 대한 적당한 배려와 격려 등을 통해 서로 상호작용으로 이루어지는 것이며 이 상호작용을 통해 서로에 대한 신뢰가 높아질수록 성과도 높을 수 있다고 보았다. 리더십에 신뢰 적합성이 경영성과에 미치는 영향에 대한 실증분석 연구에 의하면 리더십의 조절효과와 매개효과가 두 가지에 관점에

27) 출처: 『손자병법 · 행군편』: 兵非益多也, 惟無武進, 足以併力料敵取人而已.

28) 『손자병법』, 유동환 옮김, 홍익출판사 p.162 번역 참고

주군(走軍) - 적과 아군 사이의 형세와 강약이 서로 대등한데도 1의 병력으로 10의 적을 공격하는 경우 도망가는 군대.

이군(馳軍) - 병사들은 강하고 용감하지만 지휘관이 나약한 경우에 풀어진 부대.

함군(陷軍) - 지휘관들은 강하고 용감하지만 병사들이 비겁하고 나약할 경우에 무너진 부대.

붕군(崩軍) - 고급 지휘관들이 불만을 품고 장수의 명령에 복종하지 않으며, 적과 마주치면 제멋대로 화내며 튀어나가는 데도 장수가 이를 통제하지 못할 경우에 허물어진 부대.

난군(亂軍) - 장수의 성격이 나약하고 위엄이 없어서 부대의 관리와 병사의 교육이 제대로 되지 않아, 지휘관과 병사들이 질서 없이 뒤섞여 어지럽게 진을 칠 경우에 혼란스러운 부대.

배군(北軍) - 장수가 적의 정황을 정확히 판단하지 못하고, 열세인 상황에서 우세한 적에게 맞서거나 미약한 병력으로써 강한 적을 공격하면서 정예부대를 적절히 운용하지 못할 경우.

29) 『손자병법』, 유동환 옮김, 홍익출판사 p.165 번역 참고.

서 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 연구를 진행한 바가 있다. 조절효과와 매개효과
의 두 가지 실증분석 연구결과는 리더십과 신뢰가 높으면 경영성과도 높아진다고 보았다.
또는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 비교한 연구 중에서 변혁적 리더십이 거래적 리더십
보다 상대적으로 높은 지수로 나타났다. 30) 결론적으로 거래적 리더십이 나쁘다 하는 것은
아니며 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 오늘날의 국제경영이념과 방식에 어울린다고 생
각한다. 손자병법 중에 용병(用兵)에 대한 내용을 쉽게 볼 수가 있다. 융통성 있게 올바른
움직임을 취할 수 있는 용병법을 강조하곤 했으며 용병법을 능숙하게 사용할 줄 아는 장수
는 훌륭한 장수라고 지적한다. 이 용병법에서 나타난 것은 오늘날에 우리가 말하는 경영자
가 필요한 역량과 가깝다고 말할 수 있다고 생각한다. 손자병법의 내용을 전체적으로 살펴
보면 이 용병법에 포함된 내용은 사람을 다룰 줄 알아야 할 뿐만 아니라 실제 전쟁에 있어
돌발변수나 상황을 파악하고 맞춘 다음에 자신의 경험과 지식에 따라 융통성 있게 해결할
줄 알아야 하며 안목과 전사(戰事) 발전 방향에 대한 추측능력, 또 뛰어난 통찰력과 분석능
력, 남다른 담력 또는 장수로써 자신의 업무와 책임에 대한 수행능력 등을 말한다.
Klemp(1980)은 특정한 직무에서 역량을 효과적이거나 뛰어난 성과를 산출할 수 있게 된 지
식, 기술과 능력으로 개념화하고 있다는 주장이 제시했다. Man(2002)등도 최고경영자의 역량
을 직무역할을 성공적으로 수행할 수 있는 전반적인 능력을 나타내는 개념으로 최고경영자
의 경험, 훈련, 교육, 가족배경 및 다른 인구통계학적 변수들에 영향을 받는 성격특성, 기술
및 지식을 포함하는 상위수준의 특성으로 간주하고 있다.31)

손무가 용병(用兵)의 원칙을 통해 여러 가지 장수가 직면할 가능성이 있는 적(敵)의 형세
와 부하의 유형 또는 이런 상황에 맞는 해결방안을 제안해 빠짐없이 자세한 서술을 통해 장
수의 능력과 책임을, 즉 리더의 역량을 간접적으로 강조하며 장수와 장수의 리더십의 중요
성은 <손자병법·계편> [孫子兵法·計篇]에서 장의 중요성을 어필하며 더욱 두드러지게
조했다.

3.2.2 리더십과 기업문화의 중요성

미국의 웨그먼스(Wegmans) 푸드 마켓은 여론조사 전문기관 해리스 폴(Harris Poll)의 2015
년 미국 내 기업평판 순위(Reputation Quotient of America's Most Visible Companies)조사
결과에 의해 2015년 미국 내 기업 평판 조사 1위로 올라 아마존을 제친다고 한다. 웨그먼스
CEO대니 웨그먼(Danny Wegman)은 이 기쁜 소식이 다 직원들 덕분이라고 밝혔다. 웨그먼
스는 뉴욕주 로체스터에 본사를 두고 있는 식료품 체인점으로 웨그먼 패밀리가 이 푸드마켓

30) 한진환의 『리더십이 신뢰와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』에 의해 .

31) 『최고경영자의 특성이 경쟁전략에 미치는 영향에 관한 실증 연구』, 이명자, 2008, p18-19.

을 1916년에 창립함부터 지금까지 미국의 6개 주에 86개 지점을 운영하고 있다. 또한 미국 <Fortune>잡지가 선정된 2015년 100 Best Company(100대 일하기 좋은 기업) 중에 7위이며, <Fortune>의 100 Best Company의 상위권에 머물고 있었다. (참고로 100 Best Company 1위는 구글) 웨그먼스가 왜 오래 시간에 경쟁이 치열한 유통업계에서 지속적으로 성장하는 건가? 바로 사람을 중심으로 이루어지는 기업전략과 기업문화 때문이다. 다른 유통업체 월마트(Wall-Mart) 등과 달리 웨그먼스는 “고객이 먼저”가 아니라 “직원이 먼저”의 전략을 실행했다. CEO대니 웨그먼스는 직원들을 잘 모셔야 직원들이 직장생활에 대해 열정을 쏟아 고객에게 최고의 서비스를 제공해줄 수 있다고 여긴다. 웨그먼스는 직원에게 높은 급여를 제공해 줄 뿐만 아니라 직원의 Wellness Life와 직원의 자기개발을 위해 큰 투자를 해주고 있으며 최대한 일하기 좋은 환경을 조성해주어 기쁘고 긍정적인 마음으로 일할 수 있도록 도와준다. 앞에 리더십, 신뢰와 경영성과에 관한 선행연구(주석28를 참고)에 의해 리더십에 있어 신뢰의 깊이에 따라 경영성과도 높여주는 결과를 참고할 수 있다. 직원들과 활발한 커뮤니케이션 등을 통해 웨그먼스CEO(최고경영자)를 변혁적 리더십으로 여길 수 있으며, 위에 선행연구(주석28)에 따라 리더십에 있어 신뢰가 깊을수록 경영성과도 높아지며 특히 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 높은 경영성과를 얻을 수 있다는 걸 알 수 있다. 또한 오래 시간을 걸쳐 건전한 기업문화의 형성으로 인해 직원들의 동기부여를 활성화시켜 자신의 사명감을 느끼게 돕고 직무에 몰입을 증가시키는 것으로 인해 기업성과를 높여줄 수 있는 효과가 있다고 한다. 선행연구에 따라 최고경영자의 가치관에 따라 기업문화의 형성에 영향을 주어지며 적합한 기업문화가 기업성과에 큰 영향을 준다고 한다. 가치관이 높을수록 거래적 리더십보다 변혁적 리더십을 보여 줄 것이고 이것이 기업문화를 결정짓고 기업성과에 영향을 주게 될 것이라고 한다.³²⁾ 웨그먼스CEO가 직원에 대한 배려를 통해 자신의 가치관을 전달해주어 직원들이 상사와 경영진에 대한 신뢰에 큰 힘을 얻을 수 있으며 기업 생산성과 성과에 큰 도움을 받는 것으로 볼 수 있다. GWP연구모델은 경영자와 직원의 신뢰관계를 충분히 설명할 수 있다. GWP(Great Work Place)란 일하기 좋은 기업을 뜻한다. 기업문화로부터 뛰어난 직원들이 상사와 경영진을 신뢰하고 자신이 하고 있는 업무에 자부심을 가지며, 함께 일하는 동료들 간에 즐겁게 일할 수 있는 가장 훌륭한 일터를 의미한다. 미국의 Robert Levering 박사가 20년간 기업현장연구를 통해 뛰어난 재무적 성과를 보이는 기업들의 문화적 특성을 정립한 개념으로서, 매년 경제지<Fortune>에 기업문화가 가장 우수한 100대 기업을 선정하고 있다.³³⁾ GWP모델에 따라 신뢰, 재미, 자부심 중에서 신뢰가 가장 중요한 요소로 밝혔다.(그림3-4 참고)³⁴⁾

32) 노부호 『최고경영자의 가치관이 기업문화와 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구』 한국경영학회/통합학술대회, 2009권,p1-10, 에 의해 작성 .

33) GWP(Great Work Place), 매일경제용어사전 .

34) 조미옥, 『훌륭한 일터』 넥서스 2010, p36 .

<그림3-4>



자료 : 조미옥, 『훌륭한 일터』, p36

GWP에 대한 연구는 미국 경제가 불황이었던 1980년대 초에 시작되었다.³⁵⁾GWP는 여러 가지 평가지표들을 참고로 초일류 기업이라고 할 만한 기업들을 분류하고 이들 기업의 제도나 급여수준 같은 것을 비교하였다. ³⁶⁾10여 년 동안의 현장 조사를 걸쳐 GWP는 초일류 기업들이 조직 내부에 있어 다양한 관계가 신뢰를 바탕으로 두어 맺어진다는 것을 발견했다. 또한 조직구성원을 중심으로 상사/ 경영진에 높은 신뢰, 업무/회사에 대한 강한 자부심, 동료들 간에 재미있게 일하는 모습을 초일류 기업들에서 다 찾아볼 수 있었다.³⁷⁾

4. 전략의 수행

4.1. 정보자원의 관리

제3장 <전략의 수립> 중에서 전략 수립의 다섯 개 요소 중에서 '知己知彼(지피지기), 知天知地(지천지지), 百戰不殆(백전불태)라는 것을 언급한 바가 있었다. 그런데 이 모든 것은 정보를 정확하게 파악한 후에 나와 적, 천(天) 과 지 (地) 를 잘 알게 되어 백전불태가 가능해진다고 말했다. 손자병법의 마지막 편은 정보전(용간, 用間)편으로 정보의 중요성과 유용한 정보의 반드시 활용해야 한다는 점을 강조한다. 전략시스템의 기반으로 세워 손자의 지피지

35) 만정, 『한국기업문화 개선방안에 관한 연구』 2013, 우송대학교, p18

36) 『GWP구현을 위한 실내디자인에 관한 연구』, 권희경 외3명, 한국공간디자인학회 논문집 제4권2호 통권9호, 2014, p42

37) 권희경외3명, (2013),ibid., p42

기 또는 선지(先知) 등에 대해 정보 편에서 마무리하여 정보의 중요성을 강조하며 유용한 정보를 최대한 수집하고 활용해야 적절한 계획을 세울 수 있어 바른 움직임을 할 수 있다고 했다.

오늘날은 정보의 시대이며 정보자원은 인적 자원, 물자, 금전적 자원 다음 가는 제4의 기업자원이라고 한다. 기업의 정보자원관리란 기업 생산성 향상과 운영 효율화 극대화시키기 위해 기업의 내부적 회계, 재무, 생산제조 등 및 외부적 경영활동에 있어 합법적인 로드য়ে 통해 경영활동에 도움이 될 수 있는 정보를 수집, 분석, 분류, 관리, 응용을 통해 전체 자원에서 조직 전략 또는 경쟁우위를 키울 수 있도록 하며 성과창출을 위한 것이다. 일반적으로 새로운 제품을 시장에 출시시키거나 해외시장에 진출에 있어 마케터들이 몇 차례의 조사를 통해 정보를 얻어 분석한 다음에 기업 경영활동에 효율적으로 활용하도록 한다. 또는 기업이 산업 트렌드를 따라잡기 위해 정보를 수집해 자신에게 유리한 전략을 만들기도 한다. 정보자원관리를 통해 기업조직 내부적 관리뿐만 아니라 산업 트렌드를 예측할 수가 있으며 자사의 전략의 수립과 포지션 혹은 리포지션에 큰 도움이 될 수 있다. 정보에 의해 트렌드를 이끌어가는 기업이 선도자를 될 수 있는데 다만 이런 경우에는 정보가 정확하여야만 성과를 창출할 수 있다. 잘못된 정보로 인해 기업이 큰 손실을 입을 수 있고 심지어 파산한 위험을 받을 수 있다고 한다. 앞에 “전략의 수립”의 제1절 전략의 수립조건 중에서 천과 지에 관련된 롯데백화점 해외진출 사례를 보면 알 수 있다. 롯데그룹이 베이징올림픽 개최 기간 동안에 빠른 성과를 창출하기 위해 현지의 “천과 지(天과 地)”에 대해 여러 가지 잘못된 정보 등으로 인해 결국 실패를 초래하여 커다란 손실을 입었다. 천과 지에 대한 내용은 간접적으로 정보의 중요성을 강조하며 적에 대한 정보를 잘 알아야 적합한 전략을 수립할 수 있기 때문이다. 기업이 시장 변화에 따라 시장 트렌드에 맞춰 재빨리 새로운 것을 개발 혹은 개선하여 변화를 대비하는 것도 기업의 혁신력이라고 볼 수 있다. 시장변화에 따라 빨리 움직일 수 있는데 기업의 생명이며 경쟁자를 대비하여 적합한 전략을 세울 수 있게 해주는 것은 정보라고 한다. 하지만 성공을 부를 수 있는 오사칠계(五事七計)로 기반만으로 하면 아직 부족한 면이 있다. 승리를 부를 수 있는 기반뿐만 아니라 경쟁상대에 대한 정확한 정보를 꼼꼼히 수집해야 하며 오만하고 방심하면 자신만 위태롭다는 것을 기억해야 한다.

4.2. 용인(用人)원칙-기업의 경쟁력

훌륭한 초일류 외국계 기업들의 기업문화를 보면 거의 인본주의(人本主義) 적인 특징을 가지고 있다고 생각한다. 현명한 군주가 천하를 얻는 법을 안다. 천하를 얻고 싶으면 사람의 마음을 먼저 얻어야 하고 다룰 줄 알아야 한다. 사람의 충성과 믿음은 큰 힘이 되어 주어 누구도 이길 수 없게 무너지지 않도록 한다. 삼국지 중의 조조(曹操)는 그 시대의 대단한 군사가지만 현명하게 사람을 다룰 줄 모른 바람에 많은 사람들부터 충성을 잃어 배신을 당한

다고 했다. 기업은 조직을 다스리는 것보다 사람의 마음을 다스리다는 것이 더 적당하다고 생각한다. 아무리 강한 조직이라고 하더라도 사람을 중심으로 두어주지 않다면 기업조직 성과창출에 있어 힘겨운 것이라고 볼 수 있다. 맹자(孟子)가 천시지리(天時地利)와 인화(人和)를³⁸⁾ 말하는데 천시, 지리, 인화가 다 중요한 것이지만 이 중에서 하늘의 때는 땅의 이득만 같지 않고, 땅의 이득은 사람의 인화만 못한다고 한다. 조직은 사람으로 편성된 것이다. 즉 조직을 관리에 있어 사람으로 중심을 두어야 되다. 인재경영의 창시자인 Jeffrey Pfeffer 교수가 사람은 기업의 경쟁력(Competitive advantage through people)이라고 하며 사람은 Hidden value라고 한다. 사람을 다룰 줄 알아야 기업이 성공할 수 있다는 것을 지적한 바가 있으며 평범한 직원이 가진 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 올바른 기업문화와 환경을 갖추는 것도 중요하다고 했다. 베스트셀러 작가인 David Zweig 가 자신의 저서 「Invisible」(투명인간)에서 조용히 업무를 하고 있는 투명인간과 같은 직원들이 기업의 경쟁력이라는 것을 강조했다. 기업구성원들은 기업이라는 조직을 위해 같은 비전과 목표를 가지도록 경영자가 부하들이 가지고 있는 욕구를 자극하고 부하들이 가지는 재능을 충분히 발휘할 수 있도록 자신감을 심어줘야 된다고 한다. 또는 적당한 권력을 부여해주고 인센티브로 격려해줘야 좋은 시너지효과를 가져올 수 도 있다고 한다. 경영자의 리더십이 기업 성공의 전제조건이라면 기업의 성공을 본격적으로 추진할 수 있는 힘은 사람이라고 하며 글로벌 탑 기업들이 성공한 요인들 중의 중요한 부분이기도 한다. 그 시대에 손무도 Pfeffer교수와 비슷한 주장이었다. 손자병법은 병서지만 전쟁보다 사람이 먼저라는 관점을 느낄 때도 있다고 생각한다. 장수가 군대에 대한 관리에 있어 병사에 대한 태도 등은 완전한 통제보다 인간적인 배려가 필요하다는 것이다. 왜냐면 힘이 사람에게서 얻는 것을 잘 알고 있기 때문이다. 강한 군대조직을 이끌려면 병사들에게 엄격한 제도와 규칙을 실행해야 하지만 병사의 공로가 큰 만큼 보상도 적극적으로 해줘야 더 적극적인 전투를 할 수 있도록 보장하다고 한다. 이는 병사의 동기부여 자극한 정책으로 볼 수 있다고 생각한다. 국제경영에 있어 기업구성원들이 더 적극적으로 일할 수 있도록 인센티브, 후생관리를 해주는 것과 동일한 것이라고 생각한다. 이런 적당한 보상정책을 통해 구성원들은 조직에 대한 신뢰와 믿음을 높여줄 수 있으며 자신의 업무에 대해 더 적극적 태도를 가지게 될 수 있다. 보다 더 많은 기여를 할 수 있도록 하여 결국 기업성과의 창출에 적극적인 큰 영향을 줄 수 있다고 한다.

4.3. 집중원칙

“손자병법의 행군편[行軍篇]은 “행군“의 요령을 가르쳐주며 적의 형세와 지형을 꼭 관찰하고 정찰해야 한다는 충고를 했다. 특히 손무는 행군편에서 兵非益多[“병비익다”]의 사상을

38) 『맹자·공손추하』 [孟子·公孫醜下] 원문: 天時不如地利, 地利不如人和 .

제시한 바가 있다. 병비익다[兵非益多]란 병력이 많다 해서 좋은 것이 아니라고 하였다. 병력이 상대방보다 우세하다고 해서 무모(無謀)하게 전진하기만 해서 안된다. 전투력을 최대한으로 집중시키고 적의 정세를 명확하게 판단하여, 적절한 대응태세를 취하는 것이 중요하다. 계획성과 판단력도 없이 병력의 숫자만 믿고 적을 가볍게 보는 자는 반드시 적의 포로가 되고 만다.³⁹⁾ 기업도 마찬가지로 가진 사업이나 제품종류도 많을수록 다 좋은 것이 아닐 수가 있다는 것은 분명한데. 기업에게 “선택과 집중”은 과제이며 기업의 생존 전략이기도 한다.

세계100대 탑 기업인 GE(General Electronic)가 “선택과 집중”의 좋은 예이다. GE가 다양한 분야에 걸쳐 수많은 사업을 가졌으며 활발한 활동을 전개하여 성장해 왔다. 하지만 80년대 초에는 회사규모가 점차 커져 기업운영에 부정적인 것을 부각되어 그 당시의 GE회장인 Jack Welch가 수익성이 낮은 부문을 정리시켜 13개 사업부로 다시 재편성했다. 1990년대부터 회사수익이 약 559%로 증가했다고 한다. 그 이후에는 GE가 오래시간에 걸쳐 수차례의 인수, 매각, 구조조정을 했으며 지속적으로 새로운 사업을 모색해왔다. 2001년에 John Welch 이후의 새로운 GE회장인 Jeffery Immelt가 약 500억 달러의 저성장 사업을 과감하게 정리하여 GE의 기존13개 사업부가 11개로 재편성되었다. 이 11개 사업은 모두 미래 트렌드를 반영할 수 있는 유망산업이라고 했다. 2015년 GE가 금융사업을 접어 우위 있는 제조업으로 집중해 주력으로 추진하기로 결정했다. 지속적인 성장된 GE가 손자의 피실격허(避實擊虛)⁴⁰⁾ 사상과 대응한 점도 있다고 생각한다. 피실격허는 두 가지 측면으로 이해해야 한다. 첫째 경쟁상대가 자신보다 더 강하는 면이 있다면 경쟁상대의 장점을 피하면서 상대의 약점을 때리는 것이다. 둘째, 자신의 강점을 찾아내 경쟁상대에 대비하여 약점을 커버할 수 있도록 새로운 경쟁우위를 만들어야 된 것이다. 물론 사업다각화가 리스크 위험분산 및 수익률이 높일 수 있는 효과가 있다. 그러나 기업이 장기적인 성과를 유지하고 지속적인 성장을 위해 “집중”과 “다각화”에 대해 잘 고려해야 한다. GE가 여러 차례의 조직구조 조정과 재편성으로 핵심역량을 강화하여 경쟁우위를 키우기를 위해 큰 투자를 했던 사업인 것도 불구하고 수익률이 떨어진 사업을 과감히 접었는데 다양한 사업구조로 제조업이 주력으로 전환했다. 제조업에 중심을 두고 제조업산업을 세분화하여 제조업의 분야별에서 다양한 제품으로 고객을 확보하는 것은 현명한 전략이다. 보다 더욱 전문성을 가질 수 있다는 장점을 볼 수 있으며 소비자에게 전문성이 높은 회사로 각인되어 이미지 상승시킬 수 있다는 효과도 있다. 또한 경쟁상대와 차별화된 제품 때문에 고객만족도를 더 높일 수 있으며 핵심고객 타겟이 더욱 효과적이고 더 믿음직한 브랜드이미지로 될 수 있다. 이어서 손무의 병비익다(兵非益多)는 관점은 핵심역량의 강화에 대해 연결할 수 있다고 생각한다. 강한 핵심역량은

39) 손무지음, 유동환 옮김(2013), op, cit., p156-157. 원문:『손자병법 · 행군(行軍) 편』: 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。

40) 『손자병법 · 허실편』 원문-夫兵形象水, 水之形, 避高而趨下, 兵之形, 避實而擊虛。

다양한 시장에 진출할 수 있는 가능성이 제공해준다고 한다. 또 그 기업만의 능력, 기술, 조직역량 등을 모방하기가 어렵다고 한다. 많은 기업들이 새로운 분야로 다각화전략을 시도하지만 명목적으로 다각화전략을 시도하는 것보다 자신의 핵심역량과 관련된 분야에 진출한다면 훨씬 더 효과적이다. 아무리 강한 기업이라고 하더라도 기업이 가지는 자원이 제한되어 있기에 꼭 염려해야 되고 무엇보다 핵심역량이 중요하기 때문에 먼저 핵심역량에 충실해야 한다. 자신의 핵심역량에 집중해야 더 강한 경쟁우위를 가져다줄 수 있어 기업을 성장시킬 수 있는 요인이 된다고 한다.

4.4. 융통성 원칙

제일 먼저 중국에 들어간 프랜차이즈 외식브랜드로 KFC를 뽑을 수 있다. KFC는 1987년부터 2014년 3월까지 중국에서 4000 여개 체인점을 운영하고 있다는 것을 밝혔다. 맥도날드는 KFC보다 뒤늦게 1990년 중국에 진출했으며 중국에서 체인점이 2000여개에 불과하다고 한다. 세계 패스트푸드시장의 제일인 맥도날드가 중국시장에서 KFC를 이기지 못한 것이다. 2004년까지, 맥도날드 중국에 진출한지 14년 만에 600여개 체인점을 운영하고 있으며 연평균 성장률이 25%에 달하며 중국에 처음 진출하는데 년 평균 성장률인 38%보다 크게 떨어진 수준으로 보인 반면, KFC는 1997-2004년에 매년 70%의 고 성장률을 기록했다. 맥도날드가 표준화전략으로 해외시장을 다 접수했지만 표준화전략이 중국시장에 예외로 통하지 않았다. 또한 중국시장을 공략한 맥도날드의 보수적인 전략이기 때문에 베이징, 상하이 같은 대도시에만 가맹점을 내놓은 것으로 인해 더 많은 지역의 소비자를 잃게 되었다. 야심을 품는 KFC는 중국시장에 대해 표준화전략을 포기하고 현지화전략으로 전환했다. KFC는 메뉴부터 더욱더 다양해지며 중국인의 식습관을 맞아 쌀밥까지 준비함으로써 다양한 현지소비자의 요구를 맞춰 큰 인기를 얻었다. 표준화메뉴보다 더 다양한 메뉴와 주기적인 새로운 제품을 출시로 인해 중국소비자의 마음을 잡았고 KFC가 중국시장에서 성공적으로 맥도날드를 이겨 중국의 패스트푸드시장을 이끌어 갔다. KFC가 세계 패스트푸드 제일인 맥도날드를 이긴 이유는 바로 융통성이라고 할 수 있다. 손자병법을 전체를 살펴보면 「九變편」에만 “변”을 논하는 뿐만 아니라 전편 내용은 거의 “변”(變)을 강조하고 있다는 것을 느낄 수 있다. 어떤 상대와 싸우는지, 어떤 지형 혹은 상황(地形)에 처하는지 등에 대해 다 상황마다 변화할 줄 알아야 한다고 강조했다. 예컨대 「허실편」(虛實) 중에서 “형”(形)에 대해 논의한 바가 있었다. 형은 군대의 형세를 말하며 군대의 형세가 물과 같이 고정되지 않아야 한다. 물의 특징은 지형의 변화에 따라 흐르는 방향이 바뀌어, 형(形)이 될 때도 있고 무형(無形)일 때도 가능하다는 것은 물이라고 한다. 군대도 물처럼 적의 변화에 따라 대응하여 언제나 상황을 맞춰 전략을 변화시켜야 된다는 뜻이다. 물 흐름과 같이 국제경영에 있어 언제나 상화에 따라 전략을 바뀌어야 한다. 경쟁상대가 “나”에 대해 파악하지 못해 “나”를 이길

수 없게 대응책을 만들지 못하는 효과도 있지만 보다 시장 공략하는데 적합한 전략으로 더 효과적으로 수행할 수 있도록 성과를 얻을 수 있기를 위한 것이다. 특정한 국가에서 적합한 전략을 쓸 수 있도록 또는 경쟁상대의 상황에 대해 빠르게 반응할 수 있고, 경쟁상대를 대응할 수 있는 융통성이 중요하다. 수립된 전략으로 시장을 접근하는 것이 아니라 접근하려는 시장의 상황에 맞춰 적합한 전략을 만들어내야 되는 것이라고 강조한 것이다.

4.5. 주도권을 파악

브랜드의 가치가 재산이라고 하며 가치가 높을수록 시장을 장악할 능력도 강해진다고 한다. 소비자가 좋은 이미지를 가진 브랜드는 더 선호하는 경향이 있다는 것으로 밝혔는데 소비자가 어떤 특정한 브랜드에 대해 애착(attachment), 또 그 애착으로 인해 반복적인 재구매하여 브랜드로열티를 형성하게 될 수 있다. 로열티가 높은 브랜드일수록 경쟁사의 시장진입을 억제하는 힘도 강하다고 한다. 예를 들자면 프랑스패션과 예술의 대표 아이콘인 입생로랑(Yves Saint Laurent)이 2012년 한국에서 입생로랑뷰티를 론칭했다. 입생로랑틴트는 유명 연예인들이 즐겨 사용한 제품으로 입소문을 타고 한국에 론칭하자마자 폭발적인 반응을 받아 입생로랑 열풍이 불기 시작되었다. 브랜딩 효과뿐만 아니라 우수한 품질과 입생로랑만의 우아하고 모던한 스타일로 한국여성소비자의 마음을 잡았다. 폭발적인 반응으로 인기제품이 품질되어 한국 내에서는 구하기 힘들 정도였다고 한다. 2013년 국내 화장품이 모두 가격을 인상하는 바람에 입생로랑 등 비싼 수입브랜드도 이를 따라 가격 인상되어 논란을 일으켜 지적을 받았지만 시중에 입생로랑보다 저렴한 유사품을 많이 나온 것도 불구하고 매출이 지속적으로 늘어 인기를 끌었다고 한다. 이처럼 브랜드로열티가 높은 브랜드 같은 경우, 자신의 브랜드가치가 높아 경쟁상대를 강력하게 제지시키고 시장을 쉽게 장악할 수 있다는 것으로 알 수 있다.

위와 상반되는 예를 들어보자면 요즘 몇 년 동안 한국뷰티시장에 “미투(Metoo)” 열풍이 강하게 불고 있다. 인기가 많은 비싼 수입제품이나 국산제품과 이미지부터 기능까지 비슷한 저렴한 유사품이 만들어 시장에 내놓는 것이다. 이들의 유사도(類似度)가 높아 심지어 일부로 악의적 경쟁을 일으킨 현상이 존재하여 비판을 받고 있다고 한다. 또한 몇 년 전에 로드브랜드인 M브랜드가 과도한 세일행사를 적극적으로 하여 로드샵들의 치열경쟁에 불을 태워 상황이 더욱더 악화되기 시작했다. 빈번한 대폭 세일로 인해 소비자가 세일기간에만 구매를 해야한다는 인식이 각인되어 비세일 기간 동안엔 매장이 한산하고 제품이 잘 팔지도 못하는 상황이 벌어졌다. 경제가 어려움을 겪고 있는 동시에 기업들 또한 이런 악성 가격경쟁에 힘겨워 악순환에서 벗어나오지 못하였다. 미투제품을 만드는 이유들 중의 하나는 많은 화장품 기업이 존재하여 치열한 경쟁으로 경제적 성과창출의 어려움과 경제의 불황으로 기업들의 R&D에 대한 연구투자에 까지 영향을 준 것으로 추정할 수 있다. 미투제품과 세일행사만으

로 시장을 제약하는 것은 일시적인 주도권을 파악과 일정한 이익을 가져다줄 수 있겠지만 장기적으로 보면 매우 현명하지 못해 위험한 전략이라고 판단할 수 있다. 경쟁이 치열해 포화상태가 된 한국화장품시장은 국내경쟁자와 외국경쟁자로부터 위협을 받고 있는 힘든 상황이지만 기업이 외부환경 변화를 대응할 수 있게 경쟁우위를 유지하기 위해 반드시 기술혁신을 필요하다고 한다. 매출 상승에만 만족하고 취하는 것은 지속적인 발전에 좋은 영향을 가져다줄 수 없다. 시장에서 주도권을 파악하려면 이는 역시 핵심역량강화와 경쟁자들과 차별화된 경쟁우위를 키울 수밖에 없다. 손자병법 「허실편」(虛實편) 중에서 “유능한 지휘관은 능동적인 위치에서 적을 끌어들이지, 피동적으로 적에게 끌려가지는 않는다며 적이 미처 구원하지 못할 곳을 공격해야 하며, 적의 의표를 찌러 전혀 예상하지 못한 방향으로 진출해야”⁴¹⁾ 한다고 했다. 이는 주도권 파악하는 것을 강조했다고 생각한다. 주도권을 파악하고 싶다면 반드시 남이 모방하기 어려운 남다른 경쟁우위를 가져야 한다. 포터교수가 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위해 독특한 포지셔닝을 차지해야 하고 또한 이런 포지셔닝이 경쟁상대를 쉽게 모방하지 못하게 되어야 하며 현재 가지고 있는 경영자원과 핵심역량은 그 산업에 적합해야만 경쟁우위가 지속적인 유지가 가능해진다고 말했다. 빈번한 가격전쟁과 혼한 미투제품은 기업의 소극적인 대응전략이라고 볼 수 있으며 악순환의 가격전쟁에 빠진 기업들이 경쟁우위는 커녕 자신의 핵심역량조차 잃어버릴 수 있다는 염려가 있다고 본다.

5. 결론

최초로 일본 상인들이 손자병법을 경영활동에 적용으로 성공을 얻었고 최근 서양경제학자들부터 관심을 받아 적용연구 시작함에 따라 손자병법에 의해 지어진 경영서적도 점차 나오고 있다. 국제 경영전략의 시대적 흐름과 발전을 보면 전략의 수립과 수행은 역시 각 부분이 단독적으로 된 것이 아니라 서로 연결되고 이어지는 연관성이 있으며 오랜 발전에 따라 전략을 수립하기 위한 시스템이 구축되는 것이다. 2500년 전의 손무의 전략 수립을 위한 시스템은 현대적 시점에서 봐도 전혀 뒤떨어지지 않고 오히려 국제경영과 이론적으로 비슷한 부분이 많아 적용할 수 있는 가능성이 보인다고 한다. 선행연구를 보면 아직까지 손자병법이 국제경영의 적용에 대해 체계적인 이론적 연구방법이 제시하지 못했지만 실질적인 국제경영에 적용된 역사, 또 일본학자의 저서와 사례를 보면 손자병법의 전략사상은 군사적 전략에

41) 『손자병법』, 유동환 옮김, 홍익출판사, 2013 p112, p114 .

p112 - 그러므로 유능한 지휘관은 능동적인 위치에서 적을 끌어들이지, 피동적으로 적에게 끌려가지 않는다 . 원문 : 故善戰者, 致人而不致於人 .

p114 - 적이 미처 구원하지 못할 곳을 공격해야 하며, 적의 율을 찌러 전혀 예상하지 못한 방향으로 진출해야 한다 . 원문: 出其所必趨, 趨其所不意 .

만 국한 받지 않았다고 생각한다. 순수한 군사전략만을 수립한 방법보다 손무는 여러 영향 요소를 고려 성공한 전략을 위한 기반이 더 중요하다고 그 기반을 유지할 수 있는 필수요소 뿐만 아니라 구체적인 방법까지 제시했다. 전략을 수립하기 위한 필요한 조건부터 먼저 검토하라는 것은 오늘날에 국제경영에 전략을 수립하기 위해 기업의 기본인 핵심역량, 경영자의 자질 등과 여러 모로 비슷하다고 생각한다. 즉, 손무가 제시한 전략들은 하나도 빠짐없이 있어야 서로 영향을 가져다주는 것이며 이어지는 관계라고 한다. 누구나 다 손자병법의 내용을 제대로 잘 이해한다고 할 수 없겠지만 그 중에 문구들은 누구나 알만큼 유명하다. 2500년 전 지어진 책이지만 현대사회에서도 여전히 통할 수 있는 도리(道理)라고 생각한다.

하지만 무작정 손자병법이 국제경영에 적용하는 것은 무리를 초래할 수도 있다. 손자병법이 대부분은 국제경영에 적용할 수 있지만 「용간편」[用間篇]과 속임수에 관한 내용은 도덕적으로 보면 국제경영에 적용하기엔 어렵다고 본다. 간은 간첩을 가리켜 이는 경영활동에 불법행위이기 때문에 기업의 윤리경영에도 맞지 않아 적용하면 안 되는 부분이라고 한다. 손자병법은 중국 도학(道學)에 영향을 받기 때문에 철학적인 사상을 지니므로 사람마다 손자병법에 대한 이해가 다를 수가 있고 손자병법 내용의 심오성과 문화차이로 이해하기 쉽지 않은 점으로써 제대로 이해하지 못하여 난용한 경우도 있을 수 있다고 본다. 손무의 전략이 유용하다고 해서 무조건 적용하고 성공을 얻을 수 있다는 주장이 아니라는 것을 분명히 해야 한다. 기업의 이념과 경영활동에 어울리는 것으로 선택해야 성공할 가능성이 있다는 것이라고 강조하고 싶다. 손무가 말하였던 것은 물처럼 융통성 있게 전략을 선택하는 것이야말로 올바른 길이고 좋은 성과를 얻을 수 있다고 생각한다. 세계시장이 하나가 된 오늘날에 경쟁은 더욱 심해졌다. 이러한 상황에 전략의 중요성이 더욱더 뚜렷해진 국제 경쟁시장 환경이 열악하여 전략의 함정에 빠져 있는 자들에게 손무의 전략사상이 힘이 될 수 있길 바란다. 서양의 경영방식과 지식의 기반에 두어 동양의 전략사상과 결합하여 새로운 패러다임이 될 수 있길 희망한다.

참 고 문 헌

- Yihua Li. (2014). 포터의 경영전략에 대한 손자의 5요소의 적용연구: 국제경영에 대한 시사점, 서울대학교, 37-39.
- 강정욱. (1999). 孫子兵法과 현대 전략경영의 비교 연구, 호남대학교, 27-31.
- 고 걸. (2013). 한중 벤처기업의 경영전략 비교 연구: 손자병법의 시사점을, 한양대학교, 20-22.
- 궁위전(宮玉振). (2011). 손자,이기는 경영을 말하다, 와이즈베리, 10-289.
- 곽소봉. (2012). 변혁적 리더십과 부하직원 동기부여, 중앙대학교, 27-34.

- 구정모. (2014). 혁신지형적 기업문화의 구성요인 탐색에 관한 연구: 마케팅 전문기업군을 중심으로, 중앙대학교, 4-6.
- 구종철. (2001). 변혁적 리더십이 리더십 효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 연세대학교, 18-29.
- 권희경 외3명. (2014). GWP구현을 위한 실내디자인에 관한 연구, 한국공간 디자인학회 논문집 제4권2호 통권9호, 39-49.
- 김국태. (2004). 위기 극복 기업에서 배우는 지혜, LG주간경제, 제9권, 제15호, 3-7.
- 김국태. (2008). 기업비전 수립에 대한 오해, LG Business Insight, 제1권, 제7호, 35-42.
- 김순영. (2014). 윤리적 리더십과 부하직원의 동기부여수준, 팀효과성과의 관계, 숭실대학교, 56-57.
- 김시영. (2012). 최고경영자의 리더십이 경영혁신과 기술혁신에 미치는 영향에 관한 연구, 부산대학교, 11-17.
- 노부호. (2009). 최고경영자의 가치관이 기업문화와 기업성장에 미치는 영향에 대한 연구, 한국경영학회/통합학술대회, 2009권, 1-10.
- 문준호. (2011). 리더십 유형과 조직유효성에 관한 연구, 국립충주대학교, 13-25.
- 문휘창. (2013). 적을 이길 수 있는 확실한 틀을 마련하라, 프리우스의 도발적 환경정책처럼, 동아비즈니스리뷰, 제1권, NO.142, 94-98.
- 문휘창. (2013). 전쟁은 돈, 적은 비용으로 이겨라, 손자의 속승전략, 가치사슬로 현대화, 동아비즈니스리뷰, 제1권, NO.136, 98-103.
- 문휘창. (2013). 승리에 취해 경쟁자 못 보면 망한다, 동아비즈니스리뷰, 제2권, NO.139, 94-99.
- 문휘창. (2013). 전략의 신 경영의 대가와만나다, 동아비즈니스리뷰, 제1권, NO.134, 106-114.
- 문휘창. (2014). 避实击虚와 전략적 포지셔닝 경쟁우위에 집중해 압도적으로 이겨라, 동아비즈니스리뷰, 제1권, NO.150, 88-93.
- 문휘창. (2014). 기정사상: 압도적인勢로 경쟁우위를 확보해라』, 동아비즈니스리뷰, 제1권, NO.146, 72-77.
- 모 혼. (2012). 손자병법의 전략경영적 분석연구, 동명대학교, 39-40.
- 박관수. (2011). 경영자의 리더십과 기업의 핵심역량이 직무만족도에 미치는 영향, 가천대학교, 5-9.
- 박아름. (2014). 글로벌 환경에서 중국진출에 성공한 기업가역량에 관한 연구, 단국대학교, 22-33.
- 박은석. (2010). 성과관리시스템 및 조직문화가 직무성장에 미치는 영향에 관한 연구, 한성대학교, 5-33.
- 박재성. (2010). 창의, 혁신, 그리고 리더십: 기업의 경영성장에 대한 영향, 고려대학교,

50-52.

- 신종국, 천명환, 박민숙. (2006). 기업문화 환경의 동태성 및 리더십이 시장지향성과 경쟁전략에 미치는 영향, 한국전략마케팅 학회, 마케팅논집, 제14집 제3호, 57-80.
- 원혜숙. (2010). 최고경영자의 역량과 기업가정신이 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 중앙대학교, 5-36.
- 유나연. (2012). 기업의 인재관리, 조직구조, 직무만족도 및 재무성과 간의 구조적 관계분석, 이화여자대학교, 11-17.
- 유동환 옮김. 손자병법, 홍익출판사, 2013판, 123-265.
- 유하근. (2012). CEO의 리더십특성이 경영성과에 미치는 영향:리더 구성원관계의 조절효과: 리더-구성원 관계(LMX)의 조절효과, 고려대학교, 6-37.
- 윤보운. (2002). 기업가치제고를 위한 전략적 구조조정, LG주간경제, 제6권, 제9호, 31-35.
- 이동기. (2012). 조직문화와 경영전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 용인대학교, 7-23, 40-61.
- 이명자. (2008). 최고경영자의 특성이 경쟁전략에 미치는 영향에 관한 실증 연구: 신문사를 중심으로, 창원대학교, 18-19.
- 이성주. (2011). 기업문화 유형에 따른BSC성과에 관한 연구, 한양대학교, 13-31.
- 이춘용. (2013). 기업경쟁전략과 중국병법 비교연구:競爭(포터)과 孫子兵法(손무) 경쟁인식, 21-46.
- 인희선. (2013). 리더십 유형과 조직문화가 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교, 14-45.
- 임종빈, 김용범(2013). 기업문화 강화를 위한 내부 브랜딩 활동이 브랜드태도 및 브랜드 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 문화산업 연구 제13권4호, 65-71.
- 장군. (2010). 중국 고대사상과 현대기업의 경영이념에 대한 연구, 전북대학교, pp19-21. 43-53.
- 장세일. (2010). 기업환경, 기업문화, 지식공유가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구, 한국산업경제 학회 추계학술발표대회 논문집, 747-768.
- 장세진. (2010). 경영전략, 박영사, 23-294.
- 조미옥. (2010). 훌륭한 일터, 넥서스, 35-38.
- 최소영(2005). 최고경영자의 특성과 리더십이 기업문화에 미치는 영향, 동신대학교, 5-31.
- 최승일, 김동일. (2014). 글로벌기업의 리더십유형이 경영성과에 미치는 영향, 한국디지털정책 학회, 제12권 제10호, 191-199.
- 최창열. (2012). 조직문화와 개인직무성과의 관계에서 혁신행동의 매개효과 연구, 고려대학교, 6-36.
- 한만필. (2014). 글로벌시장에서의 최고경영자 역량에 관한 실증연구: 한국과 중국 중소기업

- 을 중심, 단국대학교, 6-28.
- 한봉주. (2011). 조직문화, 리더십과 구성원 태도 간의 변화 연구, 한국조직학회 학보 제8권 제3호, 123-160.
- 한진환. (2005). 리더십이 신뢰와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 한국콘텐츠학회, 제5권 제6호, 1-10.
- 허혁. (2013). 최고경영자의 역할이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구, 창원대학교, 6-11.
- 허태창. (2012). 최고경영자의 역할이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구, 창원대학교, 7-11.
- 황재원, 박경미. (2014). 직무역량, 셀프리더십, 조직문화가 직무성과에 미치는 영향: 농협조직을 중심으로, 한국디지털정책학회, 디지털 융복합연구 제12권 제1호, 193-207.
- Bass Bernard M. (1999), Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, Center for Leadership Studies, State University of New York, European Journal of Work and Organizational Psychology 1999, 8(1), 9-32.
- Chi Hsin Kuang, Yeh Huer Ren, Yu Chiou Huei. The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-profit Organizations』, Nan Haw University, Taiwan, 2-3.
- 宫玉振. (2009). 孙子兵法与企业管理研究30年巡礼, 滨州学院报 第25卷 第5期, 16-22.
- 温占满. (2013). 战略的艺术, 华南理工大学出版, 9-141.
- 邱复兴. (2005). 孙子兵法在现代商战中的价值及应用, 辽宁省兵法学会, 滨州学院报, 第21卷第5期, 137-143.
- 李兵. (2006). 竞道-〈孙子兵法〉市场导读, 中国人民大学出版, 6-275.
- 姚正文, 孙远方. (2008). 日本企业成功运用〈孙子兵法〉的原因及启示, 山东滨州学院 孙子研究院学报, 第24卷第2期, 4-7.
- 黄昭虎. (2006). 兵法商鉴: 孙子兵法与SWOT分析, 新加坡南洋理工大学, 北大商业评论, 10月号, 142-147.
- 赵亮. (2011). 〈孙子兵法〉中管理思想在现代企业管理中的应用, 澳门城市大学, 经管空间, 2011年第11期, 164-165.
- http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2012/09/21/2012092101271.html : 롯데백화점 베이징1호점 실패사례. (2012). 현지화보다 베이징 중심부 진출에 급급... 4년간 적자 1134억원, 조선일보[Weekly BIZ].
- <http://view.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2013091711141398920> : 입생로랑 사례(2013): 가격 올린 입생로랑뷰티의 배짱 , 아시아 경제 .
- <http://realfoods.heraldcorp.com/realfoods/view.php?ud=20150216000256&sec=01-75-04&jeh=0&pos=> : 웨그먼스 푸드마켓 사례(2015) : 웨그먼스 푸드마켓, 미국 내 기업평판1위로, 헤

월드경제 .

<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2007052341801> :웨그먼스 푸드마켓 대
니 웨그먼회장“직원 잘 모시면 고객서비스 저절로 향상“ , 한국경제.