

전략이란 무엇인가?

전략과 전술 그리고 작전의 개념과 경영의 측면에서의 적용

TABS LABORATORIES CORPORATION

<http://www.tabslab.com>

제목	:	전략이란 무엇인가?
저자	:	서영수
날짜	:	2002년 10월
메일	:	seo@tabslab.com

전략이란 무엇인가?	3
머리말	5
1. 전략의 기원.....	7
1-1. 전략의 역사	7
1-2. 동양의 전략	12
1-3. 서양의 전략	20
2. 전쟁론	22
2-1. 나폴레옹.....	22
2-2. 나폴레옹전쟁의 특징	29
2-3. 프로이센과 나폴레옹전쟁	34
2-4. 클라우제비츠.....	36
2-5. 결론.....	38
3. 전쟁	38
3-1. 전략.....	41
3-2. 전술.....	45
3-3. 작전.....	59
4. 전쟁전략의 수립과정	62
4-1. 국가안보 목표의 설정.....	62
4-2. 대전략의 수립	65
4-3. 전략의 개발	67
4-4. 전술의 설계	72
4-5. 작전의 구현	74
4-6. 전쟁전략수립의 상호영향	74
4-7. 결론.....	75
5. 기업의 기원.....	77
5-1. 기업의 탄생	78
5-2. 군대조직과 계급	79
5-3. 군대의 정신과 기업.....	82
5-4. 기업조직.....	83
6. 사업전략	85
6-1. 사업전략의 수립	87

6-2. 기업목표의 설정	87
6-3. 정책의 수립	89
6-4. 사업기획의 개발	91
6-5. 사업계획의 설계	92
6-6. 실무지침의 구현	92
6-7. 결론.....	93
7. 새로운 조직.....	93
7-1. 정책수립자.....	94
7-2. 기획개발자.....	95
7-3. 계획설계자.....	95
7-4. 실무수행자.....	95
7-5. 정신.....	96
7-6. 논쟁.....	99
8. 결론	101
8-1. 투자.....	104
8-2. 지도자적 자질	107
8-3. 리더와 보스	110
8-4. 평가.....	113
8-5. 역사와 기업	115
8-6. 성공의 학습	119
8-7. 혁신.....	121
8-8. 교훈.....	123

머리말

이 글은 전쟁의 역사를 바탕으로 군사전략과 군사전술 그리고 군사작전에 대해서 알아 본다. 그리고 이것들이 실제 기업에 적용될 수 있는가라는 물음에 대한 답을 내리고자 쓰여졌다. 전반적인 내용은 ‘전략이란 무엇인가?’ 라는 질문을 해 본적이 있다면 하나의 참고서적이 될 수 있을 것이라고 생각된다. 개인적으로 각종 미디어를 통해서 ‘전략’이라는 단어를 많이 접해왔다. 특히 각종 책들의 제목에서 ‘경영전략’, ‘사업전략’, ‘마케팅전략’ 등을 볼 수 있었고 그것들을 실제로 접해본 바에 의하면 좋은 내용이 많았다. 그러나 가장 기본적인 것이 없었다. 그것은 ‘전략이란 무엇인가?’ 이 물음에 대한 정확한 답을 말해주지 않는다는 것이다. 전략, 전술, 작전, 기획, 계획이라는 단어들을 매우 많이 사용은 하지만 이들간에 기본적인 개념은 물론이고 어떤 경우에 이 단어들이 사용이 되어야 하는지에 대한 충분히 인식할 수 있는 정의를 보기도 어려웠다. 이러한 점을 해소하고자 이 글을 쓰게 되었다.

이 글에 근간을 이루며 가장 큰 영향을 미친 서적은 칼 폰 클라우제비츠의 ‘전쟁론’이다. 전체 내용에 완벽하게 적용이 되지는 않더라도 기본적인 개념의 출발점은 ‘전쟁론’이다. 내용의 전개방법, 서술형태는 물론이거니와 기본적인 개념들도 ‘전쟁론’에 가장 큰 영향을 받았다. 뿐만 아니라 글을 쓰려는 노력 자체도 ‘전쟁론’에 영향을 받았다. 이러한 점은 다시 말해서 ‘서양의 전쟁역사’를 중심으로 내용을 전개한다는 것을 예상할 수 있다. 클라우제비츠가 현대 독일의 모체가 되는 프로이센의 장군이었기 때문에 유럽의 역사를 기본적인 배경으로 하고 그 가운데에서도 독일의 전쟁역사가 주류를 이룬다. 따라서 유럽의 전쟁사에 대해서 어느 정도 이해도가 있다면 이 글을 읽는데 무리가 없을 것이라고 생각된다.

이 글이 궁극적으로 목표로 삼는 것은 군사적인 것을 사업적인 것으로 적용시키려는 것이다. 이러한 노력들은 많이 있어 왔으며 특히 동양에서는 ‘손자병법’이 대표적으로 재해석되고 응용되는 책 가운데 하나이다. 그러나 나는 이 글에서 특정한 책의 내용을 재해석하고 재구성하는 것에 만족하지 않고 가능한 역사 전체를 다루려고 했다. 따라서 어느 부분에서는 오류가 있을 수도 있고, 내용에 따라서는 추측의 내용이 포함되어 있다. 따라서 이 글을 읽는 사람이 기울여야 할 것은 어느 것이 맞다, 틀리다라는 흑백의 논리가 아니라 그것이 과연 타당한 것인가라는 자신에게 던지는 질문이어야 한다. 그리고 자신이 그 것들은 소화시켜야 한다. 그러한 노력이 없이는 얻는 것이 아무것도 없을 수도 있다.

개인적으로 전쟁론을 읽으면서 미완의 책이라는 것을 알았을 때 내가 미완성된 부분을 채운다면 좋겠다는 생각을 해 본적이 있었다. 그러나 나는 군사전문가가 아니기 때문에 전쟁론이 나머지 부분을 이어서 글을 채운다는 것이 불가능 하다는 것을 알고 있었고 뿐만 아니라 이것이 무모한 행동이라고 생각했다. 그러나 굳이 전쟁의 역사나 전쟁 그 자체를 연구하

고 군사적인 지식을 채워 넣는 것만이 길이 아니라고 생각이 들었다. 그 이유는 내가 사회 생활을 하면서 느끼고 체험한 결과이다. 나는 이 글에서 무수한 오류와 실수 그리고 판단착오가 있을 수 있다는 것을 인정하면서 가능한 전문가들의 글과 사실들만을 최대한 인용하려고 노력했다. 그러나 완벽하지 않다는 것을 이 글을 읽는 사람은 알아야 한다. 그럼에도 불구하고 이 글을 쓰는 이유는 이 글의 궁극적인 목표는 다른 곳에 있기 때문이다.

2002년 10월 서영수

■ 군사전략

1. 전략의 기원

기업에서나 단체에서나 또는 개인들도 전략(戰略)이라는 단어를 사용한다. 전략경영, 경영 전략, 마케팅전략, 필승전략, 전략적 사고, 연애전략 등등 각 내용들은 서로 다른 주제를 가지고 있고 내용도 서로 다르지만 전략이라는 단어가 포함이 되는 이유는 무엇인가? 전략이라는 단어 자체는 무슨 의미를 가지고 있는 것인가? ‘전략이란 무엇인가?’이 물음에 대한 답을 얻기 위해서 수 천년 전으로 거슬러 올라가야 된다. 그리고 다시 수 천년을 거쳐야 한다. 그 속에는 인간이 수행했던 무수한 전쟁을 한 번씩 알아 보아야 한다. 어느 경우에는 전쟁뿐만 아니라 다른 분야에 대해서도 알아 보게 될 것이다. 왜 그런 것일까? 전략은 어느 특정한 시기나 특정한 집단 혹은 특정한 인물에 의해서 정의되고 확정된 것이 아니기 때문이다. 전략은 인간의 역사와 같이 한다. 그만큼 전략의 역사는 길고 그리고 광범위한 것이다. 전략의 기원은 인간역사의 기원과 일치한다. 그리고 전략의 역사는 곧 남성의 역사이다. 그 이유는 인류의 역사가 시작되면서부터 무수한 싸움과 전투 그리고 전쟁을 수행했고, 남성의 최초 직업이 군인이라는 점 때문이다. 직업이란 개인이 가진 어떠한 형태의 노동력을 제공하고 대신에 금전적인 가치를 가지는 것을 받는 것을 말하는데 군인은 남성이 택한 최초의 직업이고 가장 오래된 직업 가운데 하나이다. 그리고 최초의 직업을 가진 남성들이 수행한 업무는 다름이 아니라 전쟁이었다. 전쟁을 통해서 남성들이 만들어 낸 무수한 것들 가운데 보이지 않지만 전쟁에 가장 큰 영향을 미치는 것을 만들어 냈다. 그것이 우리가 보통 말하는 전략, 전술 그리고 작전이다. 따라서 전략의 기원을 알아 보려고 한다면 전쟁의 역사를 알아야만 할 필요성이 있다.

1-1. 전략의 역사

전략은 한자로 표기하면 ‘戰略’이고 영어로는 ‘Strategy’가 된다. ‘戰略’의 사전적인 의미는 다음과 같다.

戰 : 싸움, 싸우다, 두려워하다, 떨다, 흔들리다
 單(홀 단) + 戈(창 과). 무기를 진열한 것을 나타내는 단(單)의 음 및 뜻과 창(戈)의 뜻이 합쳐져 ‘싸운다’는 뜻으로 변화
 略 : 다스리다, 돌다, 간략하게 하다, 노략질하다, 범하다, 날카롭다, 대강, 거의
 田(밭 전) + 各(각 각)

‘戰略’의 사전적인 의미를 바탕으로 해석을 해보면 ‘싸움을 다스리다’가 된다. 싸움은 바로 전쟁을 말하고 다스린다는 것은 관리하고 보살핀다는 것을 의미하기 때문에 전략은 전쟁을 관리하는 것이 되고 궁극적으로는 전쟁을 승리로 이끌기 위한 방법들을 정의한 것이라는 해석이 가능해 진다. 그리고 전쟁을 다스리는 사람은 전쟁에서의 지휘관이라고 부를 수 있으며 우리는 이들을 장군(將軍), 대장(大將), 장수(將帥)라고도 부른다. 현대에서는 야전사령관(野戰司令官)이라고 한다.

다음으로 전략을 영어로 말하자면 ‘Strategy’가 된다. 독일어로는 ‘Strategie’로, 프랑스어로는 ‘Stratégie’로 쓴다. 현대에 알파벳을 문자로 사용하는 국가나 민족들이 사용하는 단어 들에는 그리스어와 라틴어에서 유래한 것들이 많다. 특히 유럽지역의 문화의 근간은 고대 그리스와 고대 로마제국에 있다고 할 수 있다. 영어의 ‘Strategy’와 독일어의 ‘Strategie’와 프랑스어의 ‘Stratégie’도 역시 단어의 기원은 고대 그리스어에 있다. 전략이라는 단어는 그리스어 ‘Strategos’와 ‘Strategia’에 기원을 두고 있다. ‘Strategia’의 의미는 ‘장수술(將帥術, Generalship)’로서 장군들이 가져야 할 기술적인 능력을 말하고, ‘Strategos’은 ‘Stratos(군대)’와 ‘Agos(지휘관)’이 합쳐져 만들어 졌는데 군대전체를 지휘하는 지휘관(장군, The General)을 의미했다. 따라서 ‘Strategy’의 의미와 기원을 보면 모두 전쟁과 지휘관이 공통적으로 포함이 된다. 이는 전략이 전쟁을 수행하는 지휘관들에게 적용되는 사항이라는 것을 짐작하게 한다. 따라서 ‘전략’은 전쟁 그 차체를 말하는 것이며 ‘전략이 무엇인가?’ 라는 질문에 답을 하고자 한다면 전쟁을 알아 보아야 한다. 그리고 지휘관에 대한 자질과 능력을 알아 보는 것이 순서가 될 것이다.

고대 그리스에서 전략의 어원이 되는 단어가 만들어 졌다는 것은 그리스의 문명의 우수성을 말해 주기도 하지만 그와 더불어 전쟁이 끊임없이 일어 났다는 것을 암시한다. 또한 그리스인들은 사색을 중요시하고 모든 분야에서 정확한 이론을 세우려는 노력을 많이 했는데 전쟁에서도 적용되었다. 군사분야에서도 그와 같은 노력으로 전쟁, 전략, 전술, 작전의 개념들을 확립하고자 했다. 그리스문명의 출발점은 에게(Aegean)해(海)의 크레타문명과 본토의 문명인 미케네문명을 포함시킨다면 대략 BC2000년부터 출발한다고 볼 수 있다. 물론 이 출발점에 대한 것은 여러 가지를 고려하면 BC7000년 까지도 올라 갈수 있다. 오랜 역사를 갖는 그리스문명은 그 역사만큼이나 전쟁이 많았다. 그리스문명의 전쟁에서 가장 유명한 것은 페르시아제국과 전쟁인 페르시아 전쟁(BC492~BC479)으로 장거리달리기 경주인 마라톤(Marathon)의 기원이 되었다는 것은 유명하다. BC490년에 그리스의 동부해안 마라톤에서 벌어진 전투를 마라톤 전투이라고 부른다. 병력의 수에 대해서는 견해차이가 있으나 아테네가 주축이 되고 밀티아데스(Miltiades, BC554~BC489)가 지휘하는 그리스군 1만과 페르시아 다리우스 1세(Darius I, BC550~BC486)가 지휘하는 약 4만 병력의 일부가 마라톤에서 싸웠는데 페르시아군 6,400명이 전사하고 그리스군 1,900명이 전사하는 전투 끝에 그리스군이 승리를 거두었다. 이 전쟁은 민주주의 국가의 시민군대와 전제군주의 군대가 싸워 시

민군대가 승리한 최대의 전쟁일 것이다. 물론 당시에 노예제도가 있었기 때문에 근대적인 개념에서의 시민군대는 아니지만 전쟁에 참여한 아테네의 군대는 시민으로 구성이 되어있었다. 당시 그리스의 많은 국가들은 민주주의를 정치체제로 하였다. 그러나 페르시아는 전제군주제를 통치체제로 하였다. 아테네를 비롯한 도시국가들은 군대를 시민으로 구성하였는데 시민군대는 군대의 기강이나 훈련이 매우 부족했다. 당시 그리스의 주력병력은 중장병(重裝兵)으로 이들은 자비를 들어서 무장을 했다. 가난한 경우에는 몇 집이 자금을 모아서 한 명의 중장병을 무장시켰다. 기마병은 특히나 돈이 많이 들고 시간이 필요해서 매우 부유한 시민만이 기마병이 될 수 있었다. 이러한 시민군대는 개인주의와 민주주의를 우선시해 명령과 복종에 심각한 문제를 일으키기도 했다. 이후에 자세하게 나올 크세노폰의 경우에도 환자를 돌보라는 지시를 어긴 병사를 태형에 처했는데, 이 병사가 처벌에 대해서 부대원들 앞에서 부당함을 이야기하자 크세노폰은 지휘권에 위기를 맞이 했다. 그러나 다른 병사들이 크세노폰을 지지했기 때문에 마무리되었다. 이러한 시민군대가 그 수가 많은 왕의 군대에게 승리한 것이다. 당시의 경제력을 볼 때 페르시아의 4만 전투병력은 전투지원 인력까지 고려할 때 약 6만~7만 명 정도의 병력을 동원한 것으로 보인다. 페르시아가 볼 때 작은 국가들의 모임에 지나지 않았던 그리스에게 패배한 것은 다음 시대인 로마제국 전성기의 시민군대와 프랑크대혁명 이후 나폴레옹이 이끌던 시민군대에서 찾아볼 수 있는 공통된 사항으로 군대의 우수성이 병력의 수와 무기의 수 그리고 무기의 질적인 성능에 국한되지 않는다는 공통점이 있다. 나폴레옹 전쟁은 이후에 거론하기로 한다. 당시에는 전차(戰車)라는 것이 있었는데 기본적인 전투방식은 제2차 세계대전에서 탱크(Tank)에서도 나타난다. 그리스는 산악지역이 많아서 전차가 유용하게 사용되지는 못했다. 이 전쟁 이후에 그리스는 무역과 상업에 치중하게 되었고 부족한 시민군대를 채우기 위해 직업군인이 나타났다. 일정한 직업이 없던 사람들과 모험을 동경하던 젊은이들은 새로운 직업으로 군인을 택했다. 따라서 지속적인 훈련이 가능해 졌고 군기가 확립되었다. 결국 전문성이 강한 군대가 탄생한 것이었다. 이러한 군대는 마케도니아의 알렉산더 대왕(BC356~BC323)이 이끌던 부대로 이어져 페르시아정복의 원동력이 되었다. 마케도니아의 군대는 그 어느 국가의 군대보다도 잘 조직된 군대였다.

도시국가 사이에 전쟁의 정점은 아테네와 스파르타를 중심으로 한 펠로폰네소스 전쟁(Peloponnesian War) (BC431~BC404)으로 이 전쟁을 거치면서 그리스는 쇠망의 길로 접어들게 된다. 그리스 역사상 가장 위대한 역사가인 투키디데스(Thucydides, ?~?)는 이 전쟁을 소재로 ‘펠로폰네소스 전쟁사’를 저술했다. 이 책은 BC411년까지의 전쟁 내용만을 담고 있는데 국가의 전쟁수행 정책을 정치적, 도덕적으로 분석한 최초의 기록으로 알려져 있다. 투키디데스는 전쟁의 기술적인 부분에서도 관심을 기울여 지금의 병참에 해당하는 식량의 수송과 육군과 해군의 싸움에 대한 부분도 고찰했다. 또한 지형적인 부분에서의 전투 즉, 중무장한 부대의 전투, 이민족과의 전투 그리고 해안선에서의 전투 등을 담고 있다. 투키디데스의 ‘펠로폰네소스 전쟁사’는 이후에 나오게 될 전쟁의 목적과 전략 그리고 전술, 전투에 대한 전반적인 내용을 분석한 최초의 서적이라고 할 수 있다. 다시 말하면 클라우제비츠의

전쟁론의 기원에 해당한다고 볼 수 있다. 투키디데스의 ‘펠로폰네소스 전쟁사’는 일생의 역작으로서 완벽한 역사서를 쓰기 위해서 노력한 것으로 알려져 있으며 동양의 손자병법과 비견될 수 있을 것이다. 투키디데스와 손무는 비슷한 시기에 전쟁과 전략과 전술 그리고 전투의 측면을 실제적으로 고찰하고 책으로 남긴 최초의 인물들이라고 할 수 있다. 이 전쟁들은 역사적으로 중요하고 유명한 전쟁이지만, 이전부터 그리스의 도시국가(폴리스, Polis)들 사이에는 경제적, 정치적인 문제들로 분쟁은 매우 많았다. 플루타르코스(Plutarchos)의 ‘영웅전(英雄傳, Parallel Lives)’은 하나의 예가 될 수 있을 것이다. 우리들이 일반적으로 알고 있는 고대 그리스문명은 선진적인 문명임에는 분명하지만 그렇다고 해서 전쟁이 그들을 피해간 것은 아니다. 그리스의 철학자 플라톤(Platon, BC428~BC348)이 말한 전설 속의 아틀란티스(Atlantis)가 하나의 낙원으로서 생각되고 있는 것은 플라톤이 말한 아틀란티스가 가지고 있던 부와 발전된 문명뿐만 아니라 아틀란티스가 싸움이 없는 유토피아(Utopia)적인 곳이라는 생각 때문이다. 유토피아가 토마스 모어(Thomas More, 1477~1535)에 의해서 쓰여진 책의 제목(1516년 출판)이지만 분쟁과 싸움 그리고 전쟁이 있는 곳을 유토피아라고 할 수는 없는 것이다. Utopia의 어원도 그리스어에서 나왔는데 아니다라는 의미의 그리스어 ‘Ou’와 장소와 위치를 뜻하는 ‘Topos’를 합성해 만든 것인데 ‘어느 곳에도 없는’이라는 의미로 처음에 사용이 되었다. 다시 말하면 유토피아는 상상 속에 존재하는 이상적인 곳이라는 말과 같다. 고대 그리스가 현대 유럽문명의 근간을 이루는 중요한 문명 가운데 하나이지만 고대 그리스인들도 전쟁을 수행했었다. 그들은 전쟁을 통해서 전략의 기원이 되는 단어를 만들어 낸 것이다.

어원의 측면과 함께 전략에 대한 관점을 피력한 것은 고대 그리스가 처음일 것이다. 그리스의 군인이자 역사가였던 크세노폰(Xenophon, BC431~BC350)이 지은 역사소설 키로파이디아(Cyropaedia)에서 전략과 전술에 대해서 언급하고 있다. 크세노폰은 라틴문학에 큰 영향을 준 인물로서 소크라테스의 제자였으며 군인으로서도 아테네의 기병대였다. 소크라테스가 죽은 이후 추방당해서 왕위쟁탈전을 버리던 페르시아로 갔으며 그리스 용병부대에 입대하였다. 이후에 그는 그리스인으로 구성된 부대의 부대장이 되었다. 이 부대를 이끌고 전투를 수행하면서 지금의 터키에 있는 도시인 트라비존까지 도착했다. 이때의 경험이 ‘소아시아 원정기(Anabasis Kyrou)’의 바탕이 되었다. 키로파이디아는 페르시아제국의 창시자이며 자국은 물론 주변국가의 사람으로부터 존경 받던 군주인 동시에 성서(聖書)에서는 바빌로니아에 잡혀있던(바빌론 유수, Babylonian Exile) 유대인들을 해방(BC538)시킨 인물인 키루스 2세(Cyrus II, BC590(?)~BC529(?))가 주인공이다. 이 소설은 키루스가 어린시절 받았던 교육에 대한 내용으로 주로 가족과 정치에 대한 크세노폰의 견해를 담고 있다. 키루스는 당시 사람들이 기대하던 가장 탁월한 지도자로서 인자함과 용맹함을 겸비하고 정복자로서 갖추어야 할 영웅의 모습을 가지고 있었다. 이 부분은 알렉산더 대왕에게도 영향을 준 것으로 알려져 있다. 키루스는 페르시아는 물론 그리스와 이후 로마제국에 이르기까지 정치와 군사방면의 지도자가 갖추어야 할 자질론에 영향을 준 것으로 알려져 있으며 신화적인 인물로 남

아 있다. 크세노폰은 키루스를 이상적인 군주로 생각하고 그의 소설에 주인공으로 삼은 것이다. 키로파이디아에서는 ‘전략은 엄밀한 의미에서 술(術)이지 학(學)이 아니다’라고 주장하고 있으며, ‘전략은 인간이 보유한 모든 능력을 요구하고 있다.’고 쓰고 있다. 지금도 이 내용은 현재의 전반적인 의견과 대부분 일치한다. 전략은 학(學)이 아니다라는 말은 전략을 배울 수 없는 것이다라는 의미이다. 다시 말하면 전략은 배워서 활용되는 것이 아니라 전략을 구사하는 사람에 의해서 모든 것이 결정된다는 말이 된다.

책의 제목으로 ‘전략론’이 등장한 것은 비잔틴제국(Byzantine Empire, AD330~AD1453) 시대 이다. 비잔틴제국의 기원은 이탈리아를 중심으로 동(東)과 서(西)로 나뉘어 통치되고 있던 로마제국을 다시 통합한 로마제국황제 테오도시우스 1세(재위기간 AD379~AD395)가 죽기 전에 다시 로마제국을 동과 서로 나누어 아들들인 아르카디우스와 호노리우스에게 통치하도록 했다. 이때에 아시아와 그리스지역을 지배한 동(東)로마제국을 비잔틴제국이라고 부른다. 아르카디우스(재위기간 AD395~AD408)는 동로마제국의 황제가 되었고 동생인 호노리우스(재위기간 AD393~AD423)는 이탈리아, 갈리아(스페인), 북아프리카 지역을 지배한 서로마제국의 황제가 되었다. 그러나 서로마제국은 처음부터 반달족, 알라니족, 수에비족과 같은 이민족의 침입을 받았으며, 정치적으로도 매우 불안해서 AD476년에 멸망했다. 그러나 동로마제국은 오스만투르크제국의 메메드 2세의 침략으로 AD1453년에 멸망할 때까지 1000년 이상 지속되었다. 비잔틴제국의 비잔틴(Byzantine)이라는 이름은 고대 보스포루스 해협의 서해안에 번영한 도시인 비잔티온(Byzantion)에서 유래했는데 동로마제국이 이 도시를 수도로 삼으면서 제국의 이름이 동로마제국과 함께 비잔틴제국으로 불렸다. 이 도시는 이후 콘스탄티노플로 불렀다가 지금은 이스탄불로 부른다. 비잔틴제국시대에 ‘전략론’이라는 제목의 책이 발간된 이유는 당시 비잔틴제국이 끊임 없는 전쟁 속에서 존재했기 때문이었다. 로마제국의 붕괴의 원인 가운데 하나가 게르만족의 침입에 있었듯이 비잔틴제국도 동일한 침략에 시달렸다. 슬라브족이 북쪽으로 침략을 해왔으며 서쪽으로는 게르만족, 소아시아에서는 투르크족이 제국을 공격해왔다. 1000년 동안에 몇몇 황제들이 제국을 강력하게 유지한 시절도 있었지만 비잔틴제국은 점차로 약해져 갔다. 제국은 북쪽과 동쪽 그리고 서쪽에서 침략을 계속해서 받아 전쟁을 지속적으로 수행해야 했고 영토는 지속적으로 줄어들었다. 멸망의 순간에 제국의 영토는 그리스 지역에 약간의 영토가 있었지만 수도인 콘스탄티노플이 유일한 영토라고 할 수 있었다. 1453년 콘스탄티노플이 투르크군에게 함락되면서 로마제국은 완전하게 멸망했다. 이러한 상황에서 전략에 대한 개념과 전략의 중요성이 증가 될 수밖에 없었다고 할 수 있다. 비잔틴제국에 있어서도 앞서 밝힌 전략의 의미가 매우 중요했기 때문에 체계적인 교육과 지식의 공유가 요구되었다고 할 수 있다. 제국의 운명을 좌우한 것은 이민족과 인접 국가와의 전쟁이었고 이 속에서 ‘전략론’이 등장한 것이다. 고대 그리스와 같이 비잔틴제국도 전쟁 속에서 전략을 만들어 낸 것이다. 그러나 여기까지의 내용은 전략의 기원에 해당한다. 실제로 전략에 대한 구체적인 내용 그리고 현대적인 관점의 전략은 그리스를 지나고 비잔틴제국을 지나 1800년대의 유럽으로 가야만 한다. 1800년대의 유럽으로

가기 전에 동양에서의 전략에 대한 개념을 알아 보기로 한다. 동양의 전략에 대해서 알아 보는 이유는 동서양에서 최고의 위치를 점하고 있는 전략의 개념을 서로 비교해 보기 위해서 이다.

1-2. 동양의 전략

동양에서 전략(戰略)을 말할 때 항상 포함이 되는 책이 있다. 그것은 손무(孫武, ?~?)가 지은 것으로 알려져 있는 중국 최고의 병서(兵書)인 손자병법(孫子兵法)이 그것이다. 손무는 기원전 6세기 중국의 춘추전국시대(春秋戰國時代, BC722~BC221) 제(齊)나라 사람으로 오(吳)의 왕 합려(闔閭)를 도와 초(楚), 제(齊), 진(晉)를 격파하고, 오(吳)를 패자(霸者)로 만들었다. 패자(霸者)는 고대중국의 주(周)나라(BC1046~BC771) 말기 제후 중의 실력자를 말하는 것으로 춘추오패(春秋五霸)가 대표적이다. 춘추오패(春秋五霸)로는 제(齊)나라의 환공(桓公), 진(晉)나라의 문공(文公), 초(楚)나라의 장왕(莊王), 오(吳)나라의 합려(闔閭), 월(越)나라의 왕 구천(勾踐)을 가리키는데 언제나 이 다섯 명을 부르는 것은 아니다. 패자(霸者)는 이후 제(齊), 초(楚), 진(秦), 연(燕), 위(魏), 한(韓), 조(趙)의 전국칠웅(戰國七雄)을 거쳐 중국을 최초로 통일한 진(秦) 그리고 그 뒤를 이은 한(漢)의 왕들과 황제들의 명칭이기도 하였다.

춘추전국시대(春秋戰國時代)는 주(周)가 낙양(洛陽)으로 천도를 한 이후 분열된 시기를 거쳐 진(秦)의 시황제(始皇帝)에 의해 통일된 기원전 8세기에서 기원전 3세기까지 혼란한 시기를 말한다. 이 시기는 주(周)나라 시대까지 이어져 온 봉건제도(封建制度)가 해체되고 진(秦)과 한(漢)에 의해서 중앙집권체제가 형성되어가는 과도적 시대이다. 춘추전국시대는 패자(霸者)가 되기 위해 패권(霸權)을 다툰 시대로 강력한 군사력을 바탕으로 중국을 지배하려는 혼란한 시기였다. 따라서 각 나라들은 군사력을 양성하고 군사력으로 다른 국가들을 굴복시켜야 했다. 따라서 전쟁은 필수적인 요소가 될 수 밖에 없었다. 일반적으로 군사력으로 다른 국가들을 제압하려는 패권주의(霸權主義)라는 말의 기원도 여기에 있다. 이러한 시기에 병서(兵書)가 나온다는 것은 어떻게 보면 자연스러운 것일 수도 있다. 동서양을 막론하고 평화로운 시기보다는 혼란하고 특히나 전쟁이 빈번한 시기에 병서(兵書)가 만들어 지는 경우가 많다. 물론 인류 역사에서 태평성대(太平聖代)는 그리 길지 않았다. 손자병법은 이러한 시기에 만들어진 병서들 가운데 최고의 위치에 있다. 손자병법은 지금으로부터 대략 2500년 전에 만들어진 책이지만 지금까지도 많은 사람들에게 교훈으로서 그리고 지혜를 알려 주는 책으로서 사랑을 받고 있다. 당시에는 종이가 없었기 때문에 대나무로 만든 죽간(竹簡)이나 찰흙 판 그리고 동물의 가죽이나 뼈 위에 글을 썼다. 대나무를 쪼개서 만든 죽간을 이어 붙인 것을 책(策) 또는 책(冊)이라고 불렀는데, 지금 우리들이 보통 부르는 책(冊)의 기원이 된다. 따라서 우리가 일상생활에서 볼 수 있는 책의 모양은 아니다. 무엇보다도 손자병법이 원전 그대로 전해 오는 것은 아니다. 너무 오랜 시간 때문에 이렇게 된 것일

수도 있는데 한서(漢書)와 예문지(藝文志)에는 손자병법이 82편으로 구성이 되어 있으며 그림을 담은 9권이라고 기록되어 있다고 한다. 그러나 지금 남아 있는 송본(宋本)에는 계(計), 작전(作戰), 모공(謀攻), 형(形), 세(勢), 허실(虛實), 군쟁(軍爭), 구변(九變), 행군(行軍), 지형(地形), 구지(九地), 화공(火攻), 용간(用間) 등의 13편만이 전해진다. 지금의 손자병법의 13편은 삼국지(三國志)로 널리 알려져 있는 삼국시대(AD184~AD280) 위(魏)의 조조(曹操, AD155~AD220)도 82편 중에서 번잡한 것은 삭제하고 정수(精粹)만을 추려 13편 2책으로 만들었다고도 한다. 위(魏), 촉(蜀), 오(吳)가 패권(霸權)을 다툰 시기에 위(魏)가 천하통일을 이룩한 것은 어떻게 보면 조조(曹操)가 있었기 때문에 가능한 일이라고도 볼 수 있다. 유비(劉備), 관우(關羽), 장비(張飛), 제갈량(諸葛亮)이 대중적으로 인기가 있고 유명하지만, 통일을 이룩한 것은 위(魏)이며, 비록 조조의 후손이 아니라 조조의 책사 가운데 한명인 사마의(司馬懿)의 손자 사마염(司馬炎)이 위(魏)의 황제를 폐하고 대신해서 진(晉)을 세워 마침내 기원후 280년에 오(吳)를 멸망시키면서 중국을 통일했다.

우리가 지금 알고 있는 손자병법에는 손자가 쓴 모든 내용이 그대로 있다고 볼 수는 없고 많은 부분이 없어지거나 변형된 것이라고 보는 것도 가능한 것이다. 사실 우리가 널리 알고 있는 지피지기백전백승(知彼知己百戰百勝)은 손자병법에는 지피지기백전불태(知彼知己百戰不殆)로 ‘적을 알고 나를 알면 백번 싸워도 위태롭지 않다.’를 응용한 것이다. 위태롭지 않다는 것과 승리한다는 분명히 차이가 있다. 위태롭지 않다는 것은 전쟁에서 전멸을 하지 않고 안전하게 후퇴하여 재기(再起)할 수 있는 기회를 마련할 수 있다는 것으로도 해석이 가능하기 때문에 손자병법은 해석을 하고 그리고 주석을 달기에 따라서는 다양하게 응용이 될 수 있는 내용임에는 분명하다. 그리고 손자병법의 3편에 있는 모공편(謀攻篇)에는 다음과 같은 글이 있다. <백번 싸워서 백번을 이긴다 하더라도 그것이 최고의 방법은 아니다. 최상의 방법은 싸우지 않고 이기는 일이다.> 그러므로 지피지기백전백승(知彼知己百戰百勝)은 손자가 말하기로는 최고의 가치를 갖는 것이 아니라는 점을 명심할 필요가 있을 것이다. 싸우지 않고 이기는 것을 손자병법에서는 정치적인 것이라고 하였다. 하지만 지피지기(知彼知己)는 심사 숙고할 필요성이 있는데, 자신을 알고 적을 아는 것이 얼마나 어려운 것인가라는 점은 두 말할 필요도 없다. 만약 백전백승(百戰百勝)을 믿을 수 있다고 할지라도 백전백승(百戰百勝)을 할 수 있게 만드는 조건인 지피지기(知彼知己)가 얼마나 어려운 것인가라는 점을 인식해야 한다. 지피지기(知彼知己)는 소크라테스(Socrates, BC469~BC399)가 말한 “너 자신을 알라!”와 일맥상통할 것이다. ‘그것은 무엇인가?’라는 질문을 통해서 스스로 무지(無知)하다는 것을 인정하는 것이 될 수도 있다. 그리고 손자병법의 13편 가운데 모공편(謀攻篇)에서는 ‘적을 알고 나를 알면 절대로 패배하지 않는다.’고 했다. 패배하지 않는다고 해서 언제나 승리한 것이라고 말할 수는 없다. 전쟁에서 패배의 반대말이 언제나 승리가 되지는 않는다. 우리나라가 치룬 한국전쟁(6.25전쟁)은 1953년 7월 27일에 체결된 정전협정(停戰協定)으로 지금에 이르고 있는데, 휴전(休戰)은 전쟁에서 승리도 아니고 패배도 아닌 전쟁의 일시적 종단을 말한다. 한국전쟁의 기간을 1950년 6월 25일부터 시작되어 1953년

7월 27일까지라고 말하지만 전쟁은 패배하지도 않았고 그리고 승리하지도 않았다.

우리들이 알고 있는 손자병법에는 전략의 의미와 전술 그리고 작전을 분리해서 체계를 잡은 내용은 아니다. 사실상 원본에는 그렇게 되어 있다고 할지라도 전해내려 오는 글은 그렇지 못하다. 또한 그 양도 많지 않다. 특히나 손자병법은 선전(善戰)적인 내용으로 싸우지 않고 승리하는 것이 최고라고 했다. 손자병법의 13편 가운데 3번째 편인 모공편(謀攻篇)을 통해서 손자병법을 한번 접해보자.

孫子兵法 第三 謀攻篇

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，非善之善也；不戰而屈人之兵，善之善者也。

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○○，具器械，三月而后成，距○，又三月而后已。將不勝其忿，而蟻附之，殺士三分之一，而城不■者，此攻之災也。故善用兵者，屈人之兵而非戰也。■人之城而非攻也，破人之國而非久也，必以全爭于天下，故兵不頓，而利可全，此謀攻之法也。

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。

夫將者，國之輔也。輔周則國必強，輔隙則國必弱。

故君之所以患于軍者三：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。

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。

故曰：知己知彼，百戰不貽；不知彼而知己，一勝一負；不知彼不知己，每戰必貽。

손자가 이르기를 백번 싸워서 백번을 이긴다 하더라도 그것이 최고의 방법은 아니다. 최상의 방법은 싸우지 않고 이기는 일이다. 싸우지 않고 이긴다는 것은 외교적인 교섭으로 상대의 뜻을 꺾는 일이다. 또한 상대의 동맹관계를 분산시켜 고립시키는 일이다. 희생이 요구되는 성곽의 공격 따위는 최하의 방법에 지나지 않는다.

아군의 병력을 감안하지 않고 강대한 적에게 도전하는 것은 현명한 전쟁이 될 수 없다. 오히려 상대를 다치지 않고 항복 시키는 것이 이상적인 전법이다. 병력이 열세이면 후퇴하고, 승산이 서지 않으면 싸움을 피하여야 한다.

적을 알고 나를 알면 절대로 패할 리 없다. 나를 알고 적을 모르면 승패의 확률은 반반이다. 적도 모르고 나도 모른다면 반드시 패한다.

무릇 전쟁을 하는 방법은 적국을 온전한 채로 두는 것이 상책이며 적국을 파괴하는 것은 차선책이다. 적의 여를 온전히 두는 것이 상책이며 적의 여를 파괴하는 것은 차선책이다.

적은 군대를 온전한 채로 두는 것이 상책이며, 적의 군대를 파괴하는 것은 차선책이다. 적의 줄을 온전히 두는 것이 상책이며, 적의 줄을 파괴하는 것은 차선책이다. 적의 오를 온전히 두는 것이 상책이며, 적의 오를 파괴하는 것은 차선책이다.

그러므로 백번을 싸워서 백번을 다 이기는 것이 최선의 방법이 아니며, 싸우지 않고 적군을 굴복시키는 것이 최선의 방법이다.

전쟁이라는 것은 오로지 정치의 도구다. 정치적인 여러 가지 관계의 계속이며, 정치 아닌 방법으로 행하는 정치의 실행이다.

전쟁은 수단이며 목적은 정치적 의도다. 그리고 어떠한 경우라도 수단은 목적을 떠나서 생각할 수가 없다.

최고의 방법은 사전에 적의 의도를 간파하고 이를 쳐부수는 일이다. 그 다음의 방법은 적의 동맹 관계를 분단시켜 고립시키는 일이며, 그 다음의 방법이 싸우는 일이다. 그리고 최하의 방법이 성을 공격하는 일이니 성을 공격하는 것은 다른 방법이 없을 때 한다.

성을 공격하려면 망루와 수레를 보수하고 큰 방패나 장갑차 같은 병기를 준비하기에 3개월은 걸린다. 토루를 만드는 데도 다시 3개월이 필요하다. 그 위에 혈기에 넘치는 장군이 그 분함을 이기지 못해 병사를 개미떼처럼 성벽에 기어오르게 함으로써 성을 공격하여 병력의 3분의 1을 죽이고도 성을 함락시킬 수가 없다면 이는 성을 공격하는 수단에 호소하는 것에 따르는 재앙이다.

전쟁을 잘하는 자는 적을 굴복시키되 전투로써 굴복시키지 않고 적의 성을 함락시키되 공격으로써 함락시키지 않으며, 적국을 허물어뜨리되 지구전으로써 하지 않는다. 반드시 자기편은 온전한 채로 천하를 판가름하여 싸우는 것이다. 그러므로 병력을 손상시키지 않고 온전한 승리를 거둘 수가 있다.

이것이 지모에 의한 공격법이다.

전쟁을 하는 방법은 적군보다 10배의 병력이면 포위하고, 5배의 병력이면 공격하고, 2배의 병력이면 적을 분리시킨 후 차례로 공격하고, 맞먹는 병력이면 최선을 다하여 싸우고, 적보다 적은 병력이면 도망치고 승산이 없으면 피한다. 그러므로 소수의 병력으로 무리하게 싸우면 강대한 적의 포로가 될 따름이다.

무릇 장군이란 군주의 보좌역이다. 보좌역과 군주의 관계가 친밀하면 나라는 반드시 강대 해지고, 반대로 양자의 관계에 틈이 나면 나라는 반드시 약해진다. 그러므로 군주 때문에 군이 위태롭게 되는 원인에는 3가지가 있다.

첫째는 군이 진격하여서는 안 될 때를 모르고 진격 명령을 내리고, 군이 후퇴하여서는 안 될 때 이를 모르고 퇴각 명령을 내리는 일이니 이는 곧 군사 행동을 속박하는 일이다.

둘째는 3군의 일을 알지 못하면서 3군의 행정에 간섭하면 병사들은 갈피를 잡지 못하고 당황한다.

세째는 군의 권모술수를 모르면서 군의 지휘에 간섭하여 실제에 맞지 않는 병력을 내림으로써 현지에 나가 있는 병사들의 불신감을 자아내게 하는 일이다.

군을 당황하게 하고 불신감을 자아내게 하면 그런 기회에 제후들이 공격해 오는 재난을 맞이하게 된다. 이것은 곧 군을 혼란에 빠뜨리고 승리를 적에게 내어주는 일이다.

승리를 하는 5가지 방법이 있다. 더불어 함께 싸울 수 있는 것과 더불어 함께 싸울 수 없는 것을 알면 승리하고, 병력의 많고 적음에 따른 적절한 운영법을 알면 승리하고, 상하가 뜻을 같이하면 승리하고, 잘 생각하고서 잘 생각하지 못한 적을 기다리면 승리하고, 장수가 유능하고 임금이 간섭하지 않으면 승리한다. 이 5가지가 승리를 아는 길이다.

그러므로 적을 알고 나를 알면 백 번 싸워도 위태롭지 않다. 적을 알지 못하고 나를 알면 일승일패하고, 적도 모르고 나도 모르면 싸울 때마다 패배한다.

이상의 내용은 손자병법의 원문과 해석한 한 편의 전체 내용이다. 이러한 형태의 내용은 총 13편이 있다. 각 내용들에 대한 의견이나 해석 그리고 응용한 글들은 많이 있지만, 나름대로 평가를 해본다. 전쟁은 싸움이지만 싸우지 않고서 승리하는 것을 최고의 것으로 평가한다. 그것은 '전쟁에서 최고의 승리는 정치적 승리'라는 것이다. 뿐만 아니라 전쟁에서 지휘관과 군주의 관계를 설명하고 있으며 또한 군주가 저지를 수 있는 실수와 군주가 승리를 할 수 있는 방법을 설명하는데 이 내용은 아마도 기업에 있어서 기업경영에서 지침이 될 수

있을 것이다.

‘군주 때문에 군이 위태롭게 되는 3가지 원인’은 ‘경영자가 기업을 어렵게 만드는 3가지 경우’로 볼 수 있을 것인데 첫째로는 경영자로서 수행해야 할 의사결정을 못하는 것이며 둘째로는 회사내의 각 부서의 업무를 모르면서 모든 부서의 업무에 간섭하는 것이며 셋째로는 수행 중인 프로젝트에 대해서 전혀 모르면서 지시를 남발하여 실무 종사자들로부터 신뢰를 잃어 버리는 것이라고 할 수 있을 것이다. 반면에 기업이 승승장구하는 다섯 가지 방법에는 첫째로는 사업의 타당성을 정확하게 판단하는 것이며 둘째로는 기업경영을 아는 것이며 셋째로는 임직원들의 일치단결이며 넷째로는 업무에서 심사숙고(心思熟考)하여 최선의 방법을 만들어 내는 것이며 다섯째로는 유능한 부서장의 확보하고 경영자가 일일이 간섭을 하지 않는 것이라고 할 수 있을 것이다. 그 뒤에 ‘그러므로 적을 알고 나를 알면 백 번 싸워도 위태롭지 않다.’라고 했는데 ‘나를 아는 것’은 경영자에게는 아마도 의사결정능력과 회사전체의 업무의 흐름과 특성의 파악, 각 부서에서 수행하는 과업에 대한 정확한 이해, 사업타당성의 분석능력, 리더십, 깊은 사고력과 창의력, 유능한 인력의 발굴능력과 자율권의 보장할 수 있는 능력을 요구하는 것이 아닐까 한다. 이러한 것을 바탕으로 사업을 진행하되 시장에서 경쟁 업체들과 치열한 경쟁만을 하는 것이 아니라 정치적 판단 다시 말하면 제휴, 인수 및 합병 등을 통해서 기업을 유지하고 확장하는 것도 필요하다고 할 수 있을 것이다.

손자병법에 바탕을 둔 실제 기업에서 벌어지는 현상과 결과 그리고 손자병법이 얼마나 타당한 내용이며 그 오랜 시간이 지난 이후에도 현재에도 적용이 되는지를 알 수 있는 실제적인 내용은 추후 거론하기로 한다. 그러나 손자병법에는 전략과 전술, 작전에 대한 개념적인 내용은 없다. 그럴 것이 당시에는 전략, 전술, 작전의 개념이 없었거나 있다고 하더라도 모든 것이 어느 하나로 통합이 되었기 때문일 수도 있다. 그리고 그리스의 철학자들과 중국의 철학자들의 현상과 사물에 대한 시각의 차이와 이론의 전개방법의 차이에서 나오는 것일 수도 있다. 손자병법은 전략 혹은 전술, 작전을 매우 함축적으로 담고 있는 것이라고 보아야 한다. 사실상 전략, 전술, 작전을 정확하게 구분하고 분명하게 정의 내리는 것은 상당히 어렵는데 그 이유는 전쟁의 양상이 변화하기 때문이고 과학과 수학이 사용되지만 매우 관념(觀念)적인 것이라고 보아야 한다. 손자병법은 기본적으로 승리만을 추구하는 참혹한 전쟁을 말하는 것이 아니라 안전과 안위를 기본으로 하는 그리고 인도주의적인 전쟁을 기본으로 하고 있다. 그리고 정치적인 역학관계를 깊이 있게 다루고 있다. 그러나 현대의 전쟁의 양상은 그럴지 못한 경우가 많다. 대부분의 전쟁은 현대로 오면 올수록 전면전(全面戰)과 전멸전(全滅戰) 양상을 띄었고 총력전(總力戰)이 대두되었으며 대량학살이 일반적인 것이 되어 버렸다. 뿐만 아니라 핵무기의 등장으로 이제 전쟁은 교전국 쌍방은 물론 주변국과 인류 전체의 전멸이라는 현실까지 도달했다. 하지만 손자병법에서 말하는 싸움은 하급에 지나지 않는다는 것은 실제로 중세유럽에서 보여준 전쟁의 형태를 보면 예가 될 수 있을 것이다.

중세유럽 다시 말해서 나폴레옹 전쟁 이전의 전쟁 방식은 대부분 전투를 기본적으로 하고 있지만 그러나 적을 전멸시키거나 무자비한 파괴의 전쟁 양상이 아니었다. 당시 전쟁들은 대부분 유럽 왕족들과 귀족들 사이에서 왕위계승문제나 영토문제에 국한 되어 있어 대중적인 지지를 받지 못했다. 뿐만 아니라 국가의 산업 생산성이 매우 낮았고 인구도 많지 않았기 때문에 대규모 병력을 유지하기가 어려웠다. 특히 군대를 구성하는 병력들은 현대의 징집제도와 같은 방식으로 구성할 수가 없었기 때문에 대부분 필요할 때마다 용병들로 구성되었다. 농업에 주력하던 시절에는 청년들의 노동력이 매우 중요했기 때문에 청년들을 징집한다는 것은 사실상 매우 어려운 점이 있었고, 징집을 한다고 할지라도 군대를 유지하기 위한 비용이 무척이나 많이 들었기 때문에 낮은 생산성으로는 충분한 군대를 항상 유지하기 어려웠다. 따라서 왕들과 귀족이나 제후들은 군대를 원하는 만큼 가질 수가 없었고 용병이 아닌 상비군 병사의 총원도 대부분 사회에서 쓸모없는 사람들로 충원했다. 이러한 상황에서 전쟁은 매우 조심스러웠다. 특히 전쟁으로 자신이 보유한 부대에 치명적인 타격을 입는 것을 두려워했다. 그 이유는 군대를 유지하는 비용 보다도 새롭게 구성하는데 비용은 물론이고 시간도 훨씬 많이 들었기 때문이다. 또한 지금 보다는 나라의 수가 많았고 이해관계가 복잡해 몇 번의 전쟁으로 자국의 군대가 치명적인 타격을 입으면 그만큼 그 나라와 왕, 제후, 귀족에게는 손해였다. 그래서 전쟁은 천천히 그리고 조심스러워야 했다. 그리고 전투에서 생포한 포로들은 그들이 부유한 귀족이면 몸값을 받을 수 있었기 때문에 대부분 귀족들인 기사(騎士)나 지휘관들은 포로가 되었고, 적절한 몸값을 받고 풀어주는 것이 관례였다. 그러나 이러한 전쟁의 형태는 나폴레옹의 등장으로 완전히 바뀌게 된다. 이러한 전쟁의 형태를 상당기간 유지할 수 있었던 원인에는 최후의 종교전쟁이라고 불리는 30년 전쟁(1618~1648) 때문 이었다. 독일을 중심으로 30년 동안 일어 났던 이 전쟁의 참혹함은 유럽인들에게 엄청난 충격을 주었다. 독일지역의 경우 이 전쟁이 끝난 이후에 전체 인구의 60%가 사라졌다. 당시의 독일인구가 약 2천만이고 지금의 인구가 약 8천만인 것을 비교해 볼 때, 현대에 30년 전쟁이 일어났다면 독일지역에서만 4천 8백만 명이 죽은 것이다. 제2차 세계대전에서도 이 정도의 인적 피해를 입지 않았다. 그렇기 때문에 더 이상 종교가 전쟁의 원인이 되지 못했고 전쟁을 신사적으로 수행하려는 경향이 강해졌다. 이와 같은 현상은 춘추전국시대(春秋戰國時代)에도 충분히 가능한 전쟁의 현상이라고 볼 수 있다. 춘추시대(春秋時代)에는 제후국들이 100여 개 정도 있었고 전국시대(戰國時代)에는 전국칠웅(戰國七雄)으로 불리는 7개의 강대국이 패권을 다투었다. 따라서 경쟁해야 하는 국가들이 너무 많아서 몇 번의 전쟁으로 자국의 군대가 큰 피해를 입게 되고 이후에 다른 국가들의 침략을 받게 되면 대책을 강구하기가 매우 어려워 진다. 이러한 것 때문에 손자병법에서 군사력에 타격을 주지 않는 외교적인 노력을 중요하게 생각했고 뿐만 아니라 교전국이 언젠가는 동맹국이 될 필요가 있을 수 있기 때문에 교전국의 군사력을 파괴하지 않는 것을 상책이라고 했을 것이다. 그리고 교전을 통해서 사상자가 많이 나면 국민감정이 좋지 않아지고 설사 적국을 점령했다고 하더라도 적국의 병력을 자국에 편입시키는 것이 훨씬 이득이다. 국가의 장기적인 존속을 위해서는 군대의 일정한 유지가 필요하고 그에 따라서 전쟁을 가능한 소모전

을 피해야만 하는 현실적인 어려움이 존재했을 것이다. 그래서 가능한 정치적인 수단을 통해서 문제를 해결하는 것이 바람직했을 것이다. 그러나 이러한 전쟁의 양상은 진(秦)의 시황제(始皇帝)가 등장하면서 완전히 바뀌게 된다.

나폴레옹과 진시황제(秦始皇帝)의 공통점이라면 기존에 수행되었던 전쟁의 방식을 완전히 바꾸게 되는 전환점을 만든 인물들이고, 각 시기에 전쟁의 방식을 바꾸게 할 수 있던 사회적인 체제가 만들어 졌다. 나폴레옹은 프랑스대혁명 이후 나온 국민개병사상으로 징병을 통해서 병력을 동원할 수 있었고 나폴레옹은 전투에서 입은 손실을 빠르게 충원할 수 있었다. 뿐만 아니라 병사들도 용감하게 싸웠다. 진시황제의 진(秦)에는 인종이나 출신성분에 관계 없이 능력별로 진급을 시키고 능력별로 상을 내렸다. 이 능력이란 적군의 머리를 벤 수가 그것이었다. 따라서 진(秦)이 다른 국가들과 전쟁을 하면서 전투가 벌어진 땅 위에는 진(秦)의 병사들은 적의 목을 베는데 여념이 없었다. 따라서 진(秦)의 전쟁은 적의 군대를 전멸시켜야만 했고, 진(秦)의 병사들에게 포로라는 개념은 무의미했다. 어느 전투에서 적의 군대 35만 명을 모두 처형한 일도 있었다. 진(秦)은 전쟁 중에 적들의 병력 2/3을 죽였다. 이후 진(秦)의 시황제가 죽은 후 전국적으로 반란이 일어나 초(礎)와 한(漢)이 겨루는 시대로 접어들 때 초(礎)의 항우(項羽)는 진(秦)의 군대에 대해서 비슷한 보복을 하기도 했다. 전국칠웅 가운데 하나인 진(秦)은 나머지 여섯 나라를 군사력으로 제압했다. 결국 BC221년에 제(齊)를 멸망시켜 중국 최초의 천하통일(天下統一)이 이루어 졌다. 사상적 배경에는 자유사상가라고 할 수 있는 제자백가(諸子百家)가 있었다. 공자(孔子)가 대표적이라고 할 수 있다. 시황제는 여러 이론 가운데 한비자(韓非子)가 대표하는 법가(法家)사상의 영향을 많이 받아 진(秦)의 통치이념으로 하였다. 법가는 정치제도의 수립을 주장했고, 국가의 권위에 대한 절대복종을 주장했다. 이는 진(秦)이 추진한 강력한 중앙집권통치와 전제정치의 바탕이 되었다. 법(法)에 의한 국가통치를 주장했으나 진(秦)의 가혹한 통치로 법가사상은 비판을 받았다. 법가(法家)사상을 기반으로 통치를 한 진(秦)과 절대주의(Absolutism, 絕對主義)를 바탕으로 왕권강화를 한 프랑스의 루이 14세는 유사한 점이 많다. 결국 진(秦)은 멸망했고, 프랑스는 루이 14세 이후 77년 만에 부르봉(Bourbon)왕가는 대혁명으로 붕괴되었다.

이상으로 손자병법에 대해서 부족하나마 알아 보았다. 하지만 우리가 목표로 삼은 ‘전략이란 무엇인가?’라는 질문에 대한 답을 얻는데 손자병법 보다는 다른 것이 요구된다고 볼 수 있다. 위에서 본 손자병법 모공편과 같이 전략에 대한 개념은 손자병법에는 구체적으로 설명이 되어 있지는 않다. 그 이유는 앞서서도 설명을 했듯이 손자병법은 약 2500년 전에 쓰여졌으며 그리스문명과 다른 사고방식 때문이다. 그리고 전략과 전술, 작전의 개념은 비교적 최근에 와서야 확립된 개념이기 때문이다. 전략의 개념은 동양이 아니라 서양에서 찾을 수 있다. 이 개념을 알아 보려면 나폴레옹전쟁 시대의 1800년대 유럽으로 가야 한다.

1-3. 서양의 전략

서양의 전략에 대해서 이야기 하자면 앞선 동양의 전략에서 다른 손자병법에 비견할 만한 책을 먼저 선택하는 것이 바람직할 같다. 동양에 손자병법(孫子兵法, The Art of War)이 있다면 서양에는 ‘전쟁론(戰爭論, Vom Kriege, On War)’이 있다. 프로이센의 장군이었던 칼 폰 클라우제비츠(Karl von Clausewitz, 1780~1831)가 지은 전쟁론은 현대의 전략개념에 커다란 영향을 미쳤다. 클라우제비츠의 전쟁관과 손자의 전쟁관은 다르지만 동일하다. 이 말은 각 부분을 분해해서 보면 다른 점들이 많지만 동일한 점도 많다는 것이다. 다른 점이라면 손자의 전쟁이 선(善)함을 추구하고 진정한 전쟁에서의 승리를 싸우지 않고 이기는 것이라고 했지만 클라우제비츠는 전면전(全面戰)을 주장했다. 그리고 동일한 점이라면 클라우제비츠는 ‘전쟁은 정치의 연속’이라고 주장했고 손자는 ‘전쟁은 수단이며 목적은 정치적 의도이다.’라고 했다. 이것은 전쟁은 다른 수단을 통한 정치적 교섭에 불과한 것으로 전쟁 자체가 목적이 될 수 없음을 지적했다. 실제로 손자병법과 전쟁론의 차이에 대해서 보면 다음과 같은 부분이 있다.

손자병법	전쟁론
<p>백번 싸워서 백번을 이긴다 하더라도 그것이 최고의 방법은 아니다. 최상의 방법은 싸우지 않고 이기는 것이다. (모공편)</p>	<p>인도주의자들은 지나치게 많은 사상자를 유발하지 않고 적을 교묘하게 무장해제시키나 타도할 수 있다고 쉽게 생각할 수 있을 것이다. 이것은 전쟁술의 고유한 성향이기도 하다. 이러한 성향은 보기 좋아 보이지만 우리는 이와 관련된 인식의 오류를 철저히 분쇄해야 한다. (제1부 제1편 제1장 전쟁이란 무엇인가)</p>
<p>전쟁을 잘하는 자는 적을 굴복시키되 전투로써 굴복시키지 않고, 적의 성을 함락 시키되 공격으로써 함락 시키지 않으며, 적국을 허물어뜨리되 지구전으로써 하지 않는다. 반드시 자기편은 온전한 채로 천하를 판가름하여 싸우는 것이다. 그러므로 병력을 손상시키지 않고 온전한 승리를 거둘 수가 있다. 이것이 지모(智謀)에 의한 공격법이다. (모공편)</p>	<p>전쟁의 수단에는 무엇이 있는가? 전쟁의 수단은 단 하나 싸움(Kampf)뿐이다. 전쟁은 전투력이 바탕이 되지만 인간이 개입될 경우 싸움이 그 기초가 된다. 싸움에서 구별되는 각각의 단위 요소들은 전투(Gefecht)라는 이름으로 명명이 된다. 군사적 행동은 직간접적으로 싸움과 관련이 있다. 전투에서 모든 활동은 적 또는 적 전투력의 격멸을 지향한다. 적 전투력의 격멸은 항상 전투의 목적을 달성하기 위한 수단이다. (제1부 제1편 제2장 전쟁의 목적과 수단)</p>
<p>적을 알고 나를 알면 절대로 패하지 않는다. 나를 알고 적을 모르면 승패의 확률은 반반이다. 적도 모르고 나도 모른다면 반드시 패한다. (모공편)</p>	<p>오직 확실한 정보만 신뢰해야 하고 그 외의 것은 일단 의심하지 않을 수 없다는 격언이 모든 책에 수록되어 있다. 그러나 이것은 책이 주는 가련</p>

	한 위안에 불과하며 체계 및 요강의 저자가 보다 나은 체계와 요강을 작성하지 못하는 한계에 부딪쳐 하는 변명에 불과하다. 전쟁에서 수집하는 정보의 많은 부분은 모순된 것이고 더 많은 부분은 틀린 정보이며, 가장 많은 부분은 불확실하다. 여기서 장교에게 요구되는 것은 사실, 지식, 판단에 기초한 명석한 식별력이다. 이때 장교는 확률(개연성)의 법칙에 따라야 한다. (제1부 제1편 제6장 전쟁에서의 정보)
--	--

이상의 내용은 손자병법과 전쟁론의 차이점을 예로 들어본 것이다. 그리고 손자병법과 전쟁론의 공통점은 다음과 같은 것이 있다.

손자병법	전쟁론
전쟁은 수단이며 목적은 정치적 의도다. 그리고 어떠한 경우라도 수단은 목적을 떠나서 생각할 수가 없다. (모공편)	전쟁의 원천적 동기인 정치적 목적은 군사적 행동을 통해 달성해야 할 군사적 목표는 물론 이에 요구되는 노력의 척도가 된다. (제1부 제1편 제1장 전쟁이란 무엇인가?)
싸우지 않고 이긴다는 것은 외교적인 교섭으로 상대의 뜻을 꺾는 일이다. 또한 상대의 동맹관계를 분산시켜 고립시키는 일이다. 희생이 요구되는 성곽의 공격 따위는 최하의 방법에 지나지 않는다. (모공편)	적의 전투력을 타도하지 않고도 전쟁승리의 성공 확률에 영향을 미치는 방법 즉 직접적으로 정치적 관계를 맺고 있는 작전은 다음과 같은 것이 있다. 적의 동맹국을 우리 편으로 만들거나 동맹관계를 무력화 시키는 것이다. 그리고 적의 희생을 증가시키는 것이다. (제1부 제1편 제2장 전쟁의 목적과 수단)

이상의 내용에서 보듯이 손자병법과 전쟁론은 차이점과 공통점이 있다. 물론 특정한 부분에서 문장들을 발췌한 것이기 때문에 전체 문맥을 보면 달라질 수도 있지만 중요한 점은 지금으로부터 2500여년 전의 손자병법과 170여년 전의 전쟁론이 서로간에 같은 점이 있다는 것은 전쟁의 본질은 변화하지 않는다는데 있다. 다시 말하면 ‘인간의 본성’은 변화하지 않는다는 것이다. 다른 점이 있다는 것은 개인이 가지고 있는 사상과 추구하는 성향 그리고 경험의 차이에서 온다고 본다. 또한 손자는 동양인이고 클라우제비츠는 서양인이다. 이 점은 그들이 서로 다른 시간 속에서 존재했지만 서로 다른 공간 속에서도 존재했다는 것을 말하기도 한다. 그러나 이 글은 손자병법과 전쟁론의 차이점이나 공통점을 찾는데 있지 않다. 그리고 이 두 사람 가운데 어느 누가 더 훌륭한가 아닌가라는 것은 의미가 없다. 그것은 무의미한 노력에 지나지 않는다. 분명한 목적은 전략이라는 것은 무엇인가라는 것에 대한 답

을 얻기 위한 것이다. 전쟁론을 주제로 삼는 이유는 손자병법에는 정의되어 있지 않은 전략과 전술이 전쟁론에는 설명이 되어 있기 때문이다. 이것은 역사의 발전과도 깊은 관계가 있을 것이다. 손자병법을 영어로 쓰면 'The Art of War'인데 '전쟁예술'이라고 번역을 하는 것은 이상한 점이 많다. 이후에 알게 되겠지만 손자병법의 영어식 표현은 '전쟁전술' 또는 '전술'이라고 번역이 가능하다. 그것은 예술(藝術)과 기술(技術) 그리고 전술(戰術)의 관계를 통해서 추측할 수 있다.

2. 전쟁론

칼 폰 클라우제비츠(Karl von Clausewitz)가 전쟁론을 집필하게 된 계기가 그가 군인이었기 때문에 전쟁에 대한 해박한 지식과 학문적인 연구에 대한 열정으로 쓰여졌다고 보기 보다는 그가 체험한 전쟁의 영향 때문이라는 것이 타당할 것 같다. 클라우제비츠가 전쟁론을 쓰도록 만든 근본적인 원인을 제공한 사람은 나폴레옹이었으며 원인을 제공한 전쟁은 나폴레옹전쟁이라고 할 수 있다. 전쟁론을 다시 말하면 경험을 바탕으로 한 깊은 고뇌의 산물이라고 평가할 수 있는 것이다. 전쟁론에 대해서 이야기 하자면 프랑스대혁명에 이은 나폴레옹의 등장과 나폴레옹이 수행한 전쟁에 대해서 우선 알아 보아야만 한다. 이 과정을 거쳐서 전쟁론 속에 녹아 있는 많은 부분들을 이해하는데 도움이 될 것이다.

2-1. 나폴레옹

본명은 나폴레옹 보나파르트(Napoléon Bonaparte, 1769~1821)로 지중해 코르시카섬 아작시오 출생이다. 아버지 카를로 보나파르테와 어머니 레티치아 라몰리노 사이에서 태어났다. 일반적으로 말하는 나폴레옹은 프랑스의 황제인 나폴레옹 1세(재위기간 1804~1814, 1815)이고, 나폴레옹 2세(1811~1832)는 나폴레옹 1세의 첫 번째 아내이자 황비였던 조세핀이 아이를 낳지 못했기 때문에 1809년 이혼하고, 오스트리아의 황제이자 신성로마제국의 마지막 황제였던 프란츠 2세의 딸인 마리 루이즈와 결혼하여 낳은 아들이다. 본명은 프랑수아 샤를 조제프 보나파르트이다. 나폴레옹 2세는 나폴레옹 1세가 첫 번째로 실각했을 때 프란츠 2세에게 맡겨졌고, 나폴레옹 1세가 1815년 백일천하(百日天下) 때 그의 아들에게 나폴레옹 2세라는 이름을 부여 했지만, 나폴레옹 1세의 두 번째 실각 이후에 황제에 등극하지는 못했다. 오스트리아에서 결핵으로 21살의 나이에 사망하여 오스트리아에 있는 합스부르크가(家)의 묘지에 묻혔다가 제2차 세계대전에서 독일이 프랑스를 점령한 후에 히틀러에 의

해서 1940년 12월 오스트리아에서 파리에 있는 나폴레옹 1세의 무덤 옆으로 옮겨졌다. 보통 코냑이라고 부르는 브랜디에 붙는 ‘나폴레옹’은 나폴레옹 2세가 태어난 해인 1811년을 기념하고자 붙였다. 그리고 나폴레옹 3세는 나폴레옹 1세의 조카로서 나폴레옹 1세의 동생인 루이 보나파르트의 셋째 아들이다. 나폴레옹 3세(1808~1873)는 프랑스의 제2공화국 대통령(재위기간 1850~1852)과 제2제정시대에 황제(재위기간 1852~1871)을 지냈으나, 말년에 프로이센의 비스마르크가 주도한 프로이센-프랑스전쟁(보불전쟁, 1870~71)에서 패배하여 폐위되었고 제3공화국이 선포되면서 영국으로 망명하여 그곳에서 사망했다. 이 보불전쟁의 결과로 독일지역에서 프랑스의 영향력을 제거한 이후 프로이센을 중심으로 통일을 하게 되어 독일제국(Deutsches Reich, 1871~1918)이 수립되었다. 클라우제비츠가 살았던 시기는 나폴레옹1세가 있었던 시기로 이 장에서 말하는 나폴레옹은 나폴레옹 1세를 말한다. 나폴레옹1세에서 나폴레옹3세 까지를 보면 프로이센과는 악연이 깊은 관계라고 생각이 된다.

나폴레옹은 원래 프랑스인이 아니었다. 나폴레옹은 코르시카(Corsica) 출신으로서 나폴레옹이 태어날 시기인 1769년에 코르시카를 통치하던 제노바(Genova)는 코르시카를 프랑스에 할양을 했다. 그 이후 지금까지 프랑스의 영토이다. 할양을 한 이유는 코르시카인들의 반란이 자주 일어 났기 때문이었다. 그러나 프랑스의 영토가 된 이후에도 반란이 일어 났다. 프랑스에 대한 저항은 코르시카 독립운동으로 나폴레옹의 아버지도 참가를 했었는데 독립운동 지도자가 망명을 한 이후에 나폴레옹의 아버지는 프랑스와 타협을 하게 되었고, 1771년에 지방법원 판사 보좌관에 임명되었다. 1778년에 아버지는 두 아들인 나폴레옹과 나폴레옹의 형을 프랑스로 유학을 보냈다. 유학을 간 나폴레옹은 처음에는 프랑스어를 할 줄 몰랐기 때문에 어려움을 많이 겪었으며 나폴레옹은 자신을 코르시카인이라고 생각을 했다. 유학시절은 도서관에서 역사책을 읽는 것으로 보냈으며 성적은 좋지 못했다. 1784년 파리에 있는 육군사관학교에 입학하였으나 1785년 아버지가 사망하여 16살의 나이에 형제들과 함께 집안의 가장 역할을 해야 했다. 1785년 9월에 육군사관학교를 58명 가운데 42등으로 졸업했다. 졸업 이후에는 포병장교 양성부대인 포병연대에 포병소위로 임관했다. 소위 시절에는 어린 시절과 같이 주로 독서를 많이 했는데 이때는 전략과 전술에 관한 책을 많이 읽었다. 1789년 프랑스에서 대혁명이 일어 났고 1789년에는 아버지가 참여 했던 코르시카 독립운동을 지휘한 파올리가 다시 코르시카로 오게 되어 나폴레옹도 이에 합세를 했지만 아버지가 프랑스와 협력했다는 것으로 파올리의 호감을 얻지 못했다. 1791년 나폴레옹은 중위로 진급한 이후 휴가를 얻어 코르시카로 가서 코르시카국민군 중령이 되었지만, 사령관인 파올리와 사이가 좋지 못했다. 이때 코르시카에서의 정치투쟁에 휘말려 나폴레옹은 부대이탈로 탈영자가 되었으나 프랑스와 오스트리아 전쟁이 일어나 사면되어 파리로 돌아 갈 수 있었다. 나폴레옹이 대위가 되었을 때 연대로 복귀하지 않고 다시 코르시카로 갔다. 파올리의 정책에 반대하여 반대파에 들어 갔으며, 1793년에는 파올리에 의해서 반란이 일어나자 파올리의 탄압을 피해 가족과 함께 프랑스로 이주했다. 1793년에 다시 니스에 있던 연대로 복귀하였다. 1793년 8월말에 혁명의회인 국민공회(Convention Nationale)의 군대가 마르세유(Marseille)

를 함락 시켰으나 프랑스의 최대의 군항(軍港)인 툴롱(Toulon)에서 왕당파가 불러들인 영국군에게 저지당했다. 이때 국민공회의 포병사령관이 부상당하자 나폴레옹은 주변 인물들의 도움으로 부상당한 사령관을 대신하여 포병사령관이 취임했다. 나폴레옹은 12월 16일에 부상을 입었지만 다음날에는 영국군을 툴롱에서 몰아냈으며 이 공로로 12월 22일 그의 나이 24세에 준장으로 진급했다. 이것은 나폴레옹의 출세의 첫걸음이 되었고 대혁명의 시기에나 가능한 것이었다. 급진적인 자코뱅당(Jacobins)의 지도자이자 혁명시기에 공포정치로 독재를 펼쳤던 로베스피에르(Robespierre, 1758~1794)의 추천으로 이탈리아 원정군의 포병지휘관이 되었으나 1794년 로베스피에르가 권력을 잃고 처형당하자 나폴레옹도 로베스피에르파(派)로 몰려 군대의 지휘권을 잃었다. 이후 1년 동안 할일 없이 지냈다.

1795년에 기회가 왔는데 국민공회와 왕당파 간에 갈등으로 왕당파가 파리에서 반란을 일으키자 바라스(Barras, 1755~1829)의 요청으로 진압군사령관이 되어 반란군을 진압했다. 이 것을 계기로 프랑스군의 사령관이 되었다. 1796년 프랑스 사교계의 꽃이며 총재정부(總裁政府)의 실세였던 바라스의 정부(情婦)인 조제핀과 결혼을 하였다. 이후 총재정부의 인정을 받아 1796년에 이탈리아 원정군사령관이 되었다. 3만 명의 병력을 이끌고 오스트리아군과 샤흐데냐(Sardegna)군을 격파하면서 나폴레옹은 토리노(Torino)로 향했다. 샤흐데냐와 평화협정으로 니스(Nice)와 사보이(Savoie)를 프랑스에 병합시켰다. 오스트리아와는 전쟁을 계속해서 밀라노(Milano)를 점령했고 만토바(Mantova)를 포위했다. 1796년 10월에는 모데나(Modena), 에밀리아(Emilia) 지역과 프랑스군이 점령하고 있던 교황령 볼로냐(Bologna), 페라라(Ferrara)를 병합해 치살피나 공화국(Repubblica Cisalpina)을 만들었다. 1797년 2월에는 포위한 만토바를 점령했고 오스트리아의 수도인 빈(Wien)을 향해 계속 진군했다. 나폴레옹이 빈으로부터 약 100km까지 진격을 해오자 오스트리아는 휴전협정을 요구했고 10월에는 캄포포르미오(Campoformio) 조약을 체결하여 프랑스 정복지의 대부분을 인정하고, 제1차 대(對) 프랑스동맹에 대한 나폴레옹의 승리를 확정했다. 이 조약으로 나폴레옹의 인기는 프랑스에서 절정을 맞이했다. 1798년에 영국을 제압하기 위한 작전으로 이집트원정을 수행했다. 나폴레옹은 6월에는 지중해에 있는 몰타(Malta)섬을 점령했고 7월에는 이집트의 알렉산드리아(Alexandria)를 점령했으나, 8월에 넬슨(Nelson, 1758~1805) 제독에게 나일강에서 패배하여 궁지에 몰렸다. 9월에는 명목상으로는 이집트를 지배했던 오스만투르크(Osman Turk)가 프랑스에 선전포고를 하여 더욱 나폴레옹을 궁지로 몰았다. 투르크의 이집트 침략을 막고 소아시아를 거쳐 프랑스로 돌아갈 생각으로 1799년 2월 시리아로 진격했으나 영국군에게 저지당해 5월에는 이집트로 퇴각하기 시작했다. 이것을 계기로 오스트리아와 러시아 그리고 오스만투르크는 프랑스에 맞서 새로운 동맹을 맺었다. 1799년 봄에 이탈리아에서도 프랑스군이 패배해 이탈리아 반도의 대부분을 포기해야 했고, 패배가 이어지자 프랑스 내에서도 동요가 일어났다. 프랑스는 정치적으로 위기를 맞이했으며 총재정부의 총재 가운데 한 명인 시에예스(Sieyès, 1748~1836)는 군사독재만이 왕정복고를 막을 수 있다는 생각을 하게 되었는데 이를 안 나폴레옹은 권력을 잡기 위해 대부분의 병력을 이집트에 두고 이집트

를 떠났다. 이로서 이집트원정은 나폴레옹의 패배로 끝났다. 이후 이집트에 남아 있던 프랑스군대는 영국군과의 전투와 이집트의 반란으로 거의 전멸하다시피 했다. 나폴레옹이 프랑스에 왔을 때는 위기가 사려져 버려 공화국을 구한다는 명분으로 쿠데타(Coup d'Etat)가 불가능 해졌으나, 1799년 11월 쿠데타를 일으키고 통령정부(統領政府)를 수립했다. 이때부터 무력을 이용해서 정권을 탈취하는 정치활동을 쿠데타라고 부르기 시작했다. 프랑스어인 쿠데타는 '국가에 대한 일격'이라는 뜻이다. 나폴레옹이 권력을 잡게 되자 사람들은 그를 혁명의 아들이라고 생각했다. 그리고 혁명을 유지시켜 줄 사람이라고 믿었다. 쿠데타 이후에 나폴레옹은 제1통령으로 군사독재를 이끌었는데 다시 오스트리아와 전쟁을 준비했다. 알프스를 넘은 나폴레옹은 1800년 6월에 벌어진 마렌고(Marengo) 전투로 프랑스는 롬바르디아(Lombardia)를 점령했고, 나폴레옹은 파리에서 군사적으로 그리고 국민적 위신을 크게 높였다. 이를 기념하기 위해서 다비드(Jacques Louis David, 1748~1825)가 그린 그림이 유명한 알프스를 넘는 나폴레옹이다. 또한 그는 나폴레옹을 대상으로 여러 그림을 그렸는데 대표적인 것이 나폴레옹의 대관식을 그린 '대관식'이다. 12월에는 독일지역에서 오스트리아군과 싸워 이겼다. 1801년 2월 오스트리아와 뤼네빌(Lunéville) 조약을 체결하여 프랑스는 알프스 지역에 대한 지배권을 인정 받았다. 이제 남은 나라는 영국뿐이었으나 영국도 지쳐 평화를 원했다. 1801년 10월 런던에서 예비조약을 맺은 뒤 1802년 3월 27일 아미앵(Amiens) 조약을 맺었다. 그러나 이 조약은 오래가지 못하고 1803년 영국과는 다시 교전하게 되었다. 1804년 나폴레옹 암살음모가 밝혀지자 나폴레옹은 종신통령제를 세습제정으로 바꾸어 암살로 체제를 뒤엎으려는 희망을 없애는 것이 좋겠다고 제안했으며, 이것이 받아들여져 1804년 5월에 제정(帝政)이 선포되었다. 1804년 12월 2일 교황 피우스 7세가 직접 참석한 가운데 노트르담(Notre-Dame) 대성당에서 나폴레옹은 대관식을 가졌고 나폴레옹은 황제가 되었으며 프랑스는 제국이 되었다.

황제가 되는 동안에도 영국과는 전쟁이 계속되었다. 나폴레옹은 영국침략을 준비했는데 영국본토 상륙작전이 요구되었다. 그러나 해상전력이 너무나도 약한 프랑스는 스페인과 연합했지만 그 차이를 극복할 수 없었다. 1805년 10월 21일에 트라팔가(Trafalgar) 해전에서 이집트원정을 실패하게 한 넬슨제독이 이끄는 영국함대와 싸웠다. 그러나 프랑스와 스페인 연합함대가 궤멸되면서 나폴레옹의 영국침략의 의지는 꺾였다. 이 전투에서 프랑스-스페인 연합함대 33척은 넬슨제독이 이끄는 영국함대 27척의 습격을 받아 침몰 5척, 포획 당한 함선 17척과 함께 전사자 8천 여명이라는 참패를 당하였다. 영국측의 전사자는 넬슨제독을 포함하여 천 6백 여명이었다. 이 승리로 영국은 오스트리아와 러시아, 스웨덴, 나폴리로 이루어진 새로운 대(對) 프랑스 동맹 결성할 수 있었다. 그러나 나폴레옹은 트라팔가 해전이 있기 1주일 전에 프랑스군은 울름(Ulm)에서 오스트리아군을 격파하여 11월 13일 빈에 입성했고, 12월 2일에는 아우스테리츠(Austerlitz) 전투에서는 약 7만의 프랑스군이 약 9만의 오스트리아-러시아 연합군을 격파하여 그의 생애에서 가장 큰 승리를 거두었다. 오스트리아-러시아 연합군은 1만 5천 여명의 사상자가 났으며 1만 1천 여명이 포로로 잡혔다. 그리고

남은 오스트리아-러시아 연합군 6만 4천 여명은 패잔병으로 군대는 완전히 와해되어 버렸다. 반면 프랑스군은 9천 여명의 병사를 잃었다. 이 전투로 오스트리아는 프랑스와 프레스부르크(Pressburg) 조약을 맺었는데 오스트리아는 이탈리아에 대한 모든 권리를 포기했고, 독일지역의 바이에른 등을 잃어 버렸다. 그리고 나폴레옹의 형인 조제프가 나폴리왕국의 왕으로 추대되었다. 1806년 7월에는 라인 연방(聯邦)을 만들었고 서부 독일 전체가 프랑스의 보호를 받는 연방 속으로 들어왔다. 이로서 신성로마제국은 해체되었다. 1806년 9월에는 프로이센이 전쟁에 개입하였으나, 10월 14일 독일지역의 예나(Jena)와 아우어슈테트(Auerstädt)에서 벌어진 전투에서 대패하였다. 프로이센군 약 11만 4천 여명과 9만 6천 여명의 프랑스군이 격돌한 이 전투에서 프로이센군은 2만 4천 여명의 사상자를 냈고, 2만 여명 이상이 포로로 잡혔다. 반면 프랑스군은 1만 2천 여명의 사상자를 냈다. 프로이센을 지원하려던 러시아군은 1807년 2월 아일라우(Eylau) 전투에서 프랑스군을 맞이해서 싸웠다. 7만 6천 여명의 러시아-프로이센 동맹군과 7만 4천 여명의 프랑스군 사이의 전투에서 양쪽 모두 2만 여명의 사상자를 냈는데 나폴레옹은 이 전투에서 크게 고전을 했다. 그러나 1807년 6월에 벌어진 프리틀란트(Friedland) 전투에서 프랑스군은 러시아군을 크게 무찔렀다. 8만 여명의 프랑스 동맹군과 5만 8천 여명의 러시아군이 싸운 이 전투에서 러시아군은 1만 9천 여명의 사상자를 냈고 프랑스 동맹군은 9천 여명의 사상자를 냈다. 이후 러시아군은 틸지드로 후퇴를 했다. 러시아는 프랑스와 싸움을 계속할 수도 있었으나 지쳐 있었다. 프로이센과 프랑스는 틸지드(Tilsit) 조약을 맺었는데 이 조약으로 프로이센은 영토의 절반을 잃었으며 프로이센 영토인 폴란드지방에 바르샤바 대공국을 세운다는 조약을 맺었다. 그리고 1억 2천만 프랑의 전쟁배상금을 갚을 때까지 프랑스 군대에 점령당하게 되었다. 따라서 결과적으로 동유럽은 러시아가 지배하게 되었고 서유럽은 프랑스가 지배하게 되었다. 이렇게 빛나는 승리를 계속한 나폴레옹은 포르투갈과 스페인에서 패배를 맞는다.

이베리아 반도에서 프랑스군과 이에 맞선 영국, 스페인, 포르투갈 동맹군간에 전쟁이 일어났다. 영국과의 해전에서 패배한 나폴레옹은 영국을 압박하기 위해 대륙봉쇄령(大陸封鎖令)을 발표하였다. 그러나 영국의 동맹국인 포르투갈이 협조를 하지 않자 나폴레옹은 포르투갈을 점령하고자 주노장군 휘하 3만 여명의 병력을 1807년 파병하였다. 포르투갈의 길목에 있던 스페인은 스페인 왕 카를로스 4세가 프랑스군의 스페인 통과를 허락하였다. 포르투갈에 대한 지배권을 강화하기 위해서 포르투갈의 수도 리스본을 점령한 뒤에도 프랑스군이 스페인에 너무 오래 주둔하자 스페인에서 반란이 일어났다. 카를로스 4세가 아들인 페르디난도 7세에게 왕위를 물려 주자 나폴레옹은 이 시기를 스페인에서 영향력을 강화할 호기로 생각해서 1808년 스페인왕 페르난도 7세(1784~1833)를 폐위하고 나폴레옹의 형인 조제프를 스페인의 왕으로 추대하려고 했으나, 스페인에서는 조직적인 민중의 봉기가 일어났고 이후 독립전쟁으로 확대되었다. 이에 영국군이 포르투갈에 상륙하고 스페인의 게릴라전에 심각한 피해를 입은 프랑스군은 일진일퇴를 거듭하는 가운데 엄청난 희생을 당했다. 1813년 6월에 영국의 웰링턴(Wellington, 1769~1852) 장군이 비토리아(Vitoria) 전투에서 프랑스군

에게 승리하여 나폴레옹은 이베리아 반도에서 철수해야 했다. 1807년 이후 20만 명 이상의 병력을 투입하고 무자비한 진압작전을 펼쳤지만 승리하지 못했다. 1812년에 단행된 러시아 원정의 실패 이후인 1813년 10월에 나폴레옹은 라이프치히(Leipzig) 전투에서 패배하였다. 나폴레옹 전투 가운데 가장 많은 병력이 동원되었고 가장 격렬한 전투 가운데 하나인 라이프치히 전투는 18만 명의 나폴레옹군과 프로이센군과 러시아군 그리고 스웨덴군으로 구성된 32만 명의 동맹군의 격돌했는데 사상자만 나폴레옹군은 3만 8천 여명이었으며 동맹군은 5만 5천 명에 이르렀다. 이 전투 이후 더 이상 스페인을 계속 지키는 것이 불가능하다는 것을 인식한 나폴레옹은 스페인왕인 페르난도 7세를 풀어 주었고, 그는 1814년 3월에 다시 스페인의 왕이 되었다.

1810년은 이베리아 반도에서 고전을 하고는 있었지만 나폴레옹은 절정기에 있었다. 나폴레옹이 이끄는 프랑스는 최고의 전성기였으며 제국의 판도는 최대로 확장되었다. 그러나 러시아와 프랑스의 관계를 악화되었다. 나폴레옹은 더 이상 러시아를 신뢰하지 않았으며, 대륙봉쇄령을 어긴 것을 응징하기 위해서 1812년 6월에 프랑스군, 프로이센군, 오스트리아군으로 구성된 50만 여명의 대군이 러시아를 침공했다. 러시아는 초토화 작전을 사용하면서 후퇴를 시작했고, 1812년 9월에 모스크바에서 110km 떨어진 보로디노(Borodino)에서 벌어진 전투에서 13만 명의 프랑스군이 12만 명의 러시아군에게 완벽한 승리를 얻지는 못했지만 1주일 후에 모스크바에 입성하게 되었다. 이 전투에서 러시아군은 4만 5천 여명의 사상자는 냈고 프랑스군은 3만 여명의 사상자를 냈다. 모스크바에 도착한 나폴레옹은 러시아 황제의 항복을 기다렸지만 러시아 황제는 협상을 하려고 하지 않았다. 모스크바 대화재와 일찍 찾아온 겨울로 인해서 나폴레옹은 철수를 해야 했는데 실질적으로는 후퇴였다. 후퇴는 10월 19일에 실시 되었다. 러시아군의 추격과 러시아 특유의 동장군(冬將軍)에 걸려든 나폴레옹의 군대는 10만 명 이상이 포로가 되었으며 살아서 처음 출발한 곳으로 돌아온 나폴레옹의 군대는 1만 여명에 지나지 않았다. 이 러시아 원정의 실패로 프랑스의 동맹국이었던 프로이센, 오스트리아, 이탈리아가 적대적인 태도로 변하기 시작했으며 파리에서는 실패는 했지만 쿠데타가 일어나기도 했다. 나폴레옹은 서둘러 파리로 돌아 왔으며 다시 군사력을 회복하는데 노력을 기울였다. 그러나 1913년이 되어서 나폴레옹의 프랑스군은 열정을 잃어버렸다. 뿐만 아니라 나폴레옹의 적군들은 더 이상 과거의 용병이 아니라 프랑스대혁명에서 보여준 프랑스국민군의 모습을 보였다. 1813년 5월에 프로이센군과 러시아군을 상대로 전투에서 승리는 했지만 많은 병력을 잃었다. 이전 전투와는 다르게 나폴레옹의 프랑스군의 피해는 급격하게 늘어 났다. 1813년 10월에 일어난 라이프치히(Leipzig) 전투에서 프랑스군이 패배하자 이는 나폴레옹에게 결정타를 주었다. 1814년에 동맹군은 프랑스 본토로 진격하기 시작했다. 동맹국들은 프랑스의 국민을 목표로 하는 것이 아니라 나폴레옹을 원한다고 하면서 나폴레옹을 궁지로 몰았다. 끝까지 저항한 나폴레옹이지만 동맹군이 프랑스로 접근하자 임시정부를 수립한 탈레랑(Talleyrand, 1754~1838)이 황제폐위를 선언하였고 1814년 3월에 파리가 항복하자 마침내 1814년 4월 6일 황제에서 퇴위함을 선언했다. 폰텐블로

(Fontainebleau)에서 나폴레옹은 엘바(Elba)섬을 영지로 받고 프랑스 정부로부터 연금으로 200만 프랑을 받는 조건 그리고 400명의 자원 호위대를 거느릴 수 있도록 하는 조약을 체결했다. 이후 5월 4일 나폴레옹은 엘바섬에 도착을 했다. 프랑스에는 다시 루이 18세가 대표하는 부르봉(Bourbon) 왕조가 등장하게 되었다. 그러나 프랑스인들은 혁명 이전으로 돌아 가는 것을 두려워했다. 나폴레옹은 엘바섬에 있었으나 국제정황을 살피고 있었다. 동맹국들이 나폴레옹을 먼 대서양의 섬으로 보내려는 의도가 있다는 것을 알게 되었고, 프랑스는 나폴레옹에게 연금지급을 거부하였으며 뿐만 아니라 열정적인 나폴레옹의 의지는 자신을 1815년 3월 1일 프랑스로 돌아오게 되었다. 나폴레옹은 나폴레옹이었으며 다른 군주들과는 달랐다.

나폴레옹이 엘바섬을 탈출한 것을 알고 그를 체포하려고 출동한 프랑스 부대도 나폴레옹을 보자 나폴레옹에 합세했다. 부대 지휘관은 루이 18세에게 나폴레옹을 끌고 오겠다고 했지만 막상 나폴레옹을 보자 병사들에게 나폴레옹을 체포하라는 지시를 내리지 못했다. 프랑스 민중은 다시 그를 환영했다. 프랑스 정부와 군대도 나폴레옹을 거부하지 못했다. 나폴레옹은 그를 지지하는 사람들 속에서 3월 20일에 다시 황제가 되었다. 이것을 두고 독일의 사회학자 막스 베버(Max Weber, 1864~1920)는 카리스마(Charisma)라는 말을 썼는지 모른다. 그러나 나폴레옹은 그를 지지하는 시민들의 소망대로 하지 않았고 국민들의 지지는 사라져 버렸다. 나폴레옹의 정책은 루이 18세의 그것과 같은 것이었기 때문이다. 나폴레옹은 1815년 6월 16일에 프로이센군과의 전투에서 승리했고, 마침내 이를 뒤 그는 이베리아 반도에서 승리한 영국의 웰링턴 장군과 워털루(Waterloo)에서 만났다. 전투는 나폴레옹이 승리를 눈 앞에 두었을 때 블뤼허가 이끄는 프로이센군이 도착해 전세가 역전되었다. 7만의 프랑스군과 7만 여명의 영국군을 중심으로 한 동맹군 그리고 4만 5천의 프로이센군과 전투가 벌어졌는데 프랑스군은 2만 5천 여명을 사상자를 냈고 9천 여명이 포로가 되었으나 웰링턴의 군대는 1만 5천 여명, 블뤼허의 군대는 8천 여명의 사상자를 냈다. 전투에서 패배한 나폴레옹은 파리로 다시 돌아와 의회의 요구로 1815년 6월 22일 두 번째 퇴위했다. 프랑스에는 루이 18세의 부르봉 왕조가 다시 부활했다. 그는 미국으로 망명하려 했으나 영국 함대는 모든 프랑스 선박의 출항을 금지했고 이에 그는 영국 정부에게 보호를 요청했다. 영국 정부는 그 요청을 받아들였으나 동맹국들의 의견을 감안해 남대서양에 위치한 영국의 식민지였던 세인트 헬레나(Saint Helena)섬으로 보내기로 결정했다. 세인트 헬레나섬에서 1817년 말에 처음으로 위장 질환의 병세가 나타났고 1821년 초부터는 병이 급속히 악화되어 침대에서 일어나지 못했다. 같은 해 4월에 마지막 유언을 남겼으며 1921년 5월 5일 오후 5시 49분에 사망했다. 그의 나이 52세였다. 나폴레옹은 처음에는 프랑스어도 못하는 코르시카인이었지만 죽는 순간에 그는 완벽한 프랑스인이었다. 시대별로 나폴레옹에 대한 평가는 약간씩은 다른데 현대에 들어 오면서부터는 나폴레옹은 그 선례가 없을 정도로 신화적인 인물로 창조되었다. 그러나 그의 삶을 보면 학창시절에는 학교성적은 하위 수준이었고 성인이 되어서도 여러 가지 질병에 시달렸다. 그는 혁명이 없었다면 스스로를 코르시카인으로 생각하는

장교로 살았을 수도 있었을 것이다. 그러나 프랑스대혁명이 그를 만들었고 나폴레옹 역시 그가 ‘혁명의 아들’이라는 점을 잊지 않았다. 그리고 그는 후대에 가장 많은 영향을 끼친 군사 지도자로 남아 있다. 그가 남긴 말은 어록으로도 남아 있으며 “내 사전(辭典)에 불가능이란 없다.”는 가장 유명한 격언이 되었고 “그대는 그것이 불가능하다고 말했는가? 그것은 프랑스어가 아니다.”는 나폴레옹의 의지를 볼 수 있는 대화의 한 부분이다. 나폴레옹의 유해는 이후 세인트 헬레나섬에서 나폴레옹의 유언에 따라 프랑스로 옮겨왔고 파리에서 장례식을 치른 뒤 센(Seine) 강변에 있는 앵발리드(Les Invalides) 기념관에 묻혔다. 그는 아마도 마지막 순간에 이런 말을 중얼거렸을 지도 모른다. “나의 프랑스, 나의 군대... 나의 군대...”

그렇다면 나폴레옹이 얻은 혁혁한 성과들의 근간은 무엇인가? 모두 그의 능력만으로 이루어진 것인가? 아니면 프랑스의 군대가 강했기 때문인가? 어느 한 가지만으로 나폴레옹이 이룩한 성과의 완벽한 설명을 할 수는 없다. 나폴레옹은 이전에 있어 왔던 수 많은 전쟁과 전쟁 지휘관들을 공부했으며 그의 탁월한 능력으로 프랑스를 위기에서 구하고 기대 이상의 성과를 얻었다. 나폴레옹이 얻은 성과의 핵심은 프랑스대혁명과 그리고 나폴레옹의 천재성에 있다. 나폴레옹이 후대에도 연구대상이 될 수 있는 위대한 군사 지도자로 선정한 인물들로 알렉산더 대왕, 한니발, 카이사르, 구스타프 2세, 튀렌, 오이겐, 프리드리히 대제가 있는데 이런 이야기를 할 수 있다는 것은 나폴레옹이 고대 로마제국 시대부터 나폴레옹이 살았던 시대까지 많은 전쟁사를 연구했다는 것을 의미한다. 서구의 역사학자들이 말하는 세계3대 군대인 카이사르가 이끌던 로마군, 나폴레옹이 이끌던 프랑스군, 히틀러 집권한 시기의 독일군은 공통점은 그들의 군대가 있을 당시 그 어떤 나라도 1대1로 싸워서는 로마군과 프랑스군 그리고 독일군에게 승리할 수 없었다는 점이다. 이들과의 전쟁에서 승리하려고 하면 모두가 연합군을 결성했을 때만 이들을 패배 시킬 수 있었다. 징기스칸이 이끌던 몽고군은 빠져 있지만 유럽역사에 몽고제국이 포함되지 않기 때문이라고 생각한다. 사실상 역사적인 내용에서 보면 몽고제국이 이룩한 성과는 그 어떤 국가나 민족에게서도 볼 수 없는 성과였다. 지난 1000년 동안 인류역사에 가장 큰 영향을 미친 인물로 선정된 사람은 징기스칸이었다.

2-2. 나폴레옹전쟁의 특징

나폴레옹의 전쟁의 특징은 무엇인가? 이것을 알아 보려면 나폴레옹이 전쟁을 이끌던 시기 이전의 전쟁의 형태를 보면 알 수 있다. 나폴레옹전쟁 이전의 유럽에서는 전투에 일반적으로 6만~7만 명의 병력 투입이 실행되었으나 1800년 이후 나폴레옹은 정규군으로만 25만 명의 군대를 동원했으며 1812년 러시아 원정에는 무려 50만 명 이상의 병력을 투입했다. 유럽의 역사들 통틀어 단일 전투에 이렇게 많은 병력이 동원한 것은 그때가 처음이었다. 그 이유는 프랑스대혁명 때문이다. 프랑스대혁명으로 촉발된 프랑스 혁명전쟁은 프랑스와

혁명의 확산을 막기 위한 인접 국가들간의 전쟁이었다. 프랑스 혁명전쟁은 원래 프랑스혁명의 성과를 지키기 위한 것이었으나, 나중에는 그것을 전파하기 위해 수행되었다. 나폴레옹이 황제가 되면서 프랑스군의 전쟁목적은 단순히 영향력과 영토를 확장하는 것으로 바뀌었다. 프랑스가 혁명의 성과를 지키기 위해서 전쟁이 시작되었고 그리고 혁명을 인접국가에게 전파하기 위해서 전쟁이 수행되었다는 것은 이전의 전쟁양상과는 다른 점이었다. 이전의 전쟁들은 대부분 나폴레옹이 황제가 된 이후에 수행한 전쟁과 같이 영향력을 증가시키고 영토 확장에 중심을 두었으며 왕위계승문제가 주류였다. 따라서 일반 국민들에게는 전쟁은 별 의미가 없는 것이었다. 뿐만 아니라 왕은 자신의 권위를 신으로부터 부여 받았다는 주장인 왕권신수설(王權神授說)과 같이 왕권의 절대적인 위치에서 대다수를 차지하는 국민들은 그저 왕의 소유물이나 다름이 없었다. 왕권신수설은 절대주의(絶對主義)국가에서 시민들의 저항이 거세지자 나온 이데올로기로서 절대주의는 무제한의 중앙집권적 권위와 절대주권을 군주에게 부여하는 것이었다. 이것은 프랑스 루이 14세 때 절정기였다. 뿐만 아니라 단일의지에 완전히 복종하는 것이 질서와 안전을 위해서 필수적이며 만일 그렇지 않을 경우에는 정치적 권력에 대한 도전과 권력분할로 인해 혼란이 야기된다는 논리들이 등장했는데 왕권신수설 보다는 실용적이라는 평가를 얻었다. 그러나 18세기 프랑스 사상의 주류를 이루고 프랑스혁명에 기본원리를 제공한 사상인 계몽주의(啓蒙思想)를 이끈 프랑스의 몽테스키외, 볼테르, 루소와 같은 사상가들은 지식, 자유, 행복이 합리적 인간의 목표라고 생각했다. 계몽주의는 기존의 제도에 대해서 비판과 개혁 그리고 마침내는 혁명을 지향하게 되었다. 영국의 로크(Locke, 1632~1704)와 벤담(Bentham, 1748~1832), 프랑스의 몽테스키외(Montesquieu, 1689~1755)와 볼테르(Voltaire, 1694~1778), 미국의 제퍼슨(Jefferson, 1743~1826)은 독단적이고 권위주의적인 국가를 비판하면서 자연권에 기초를 두고 정치적 민주주의 기능을 하는 근대적 민주국가의 체제를 지향했다. 이것은 기존의 왕권에 대한 도전이자 중앙집권주의의 종말을 고하는 것이었다. 몽테스키외가 지은 '법의 정신'(1748)은 삼권분립의 원칙을 밝히고 절대왕정(絶對王政)에 쐐기를 박았다. 이런 강력한 사상은 영국에서는 개혁을 유발 시켰으며 프랑스에서는 프랑스대혁명을 그리고 미국에서는 독립전쟁을 일으키는 원동력이 되었다. 프랑스 국민은 자유로운 개인으로서 자기를 확립하고 평등한 권리를 보유하기 위하여 일어섰다. 프랑스 혁명의 이념인 평등(Liberte), 자유(Egalite), 박애(Fraternite)에서도 알 수 있듯이 프랑스의 국민들은 더 이상 왕의 소유물이 아니었으며 왕을 위해서 일할 필요가 없었다. 프랑스 국민들은 그들 스스로를 위해서 그들 스스로가 자발적으로 일어 섰다. 이러한 프랑스혁명은 곧바로 전쟁에서도 나타났는데 혁명을 통해서 얻은 것들을 지키기 위해서 프랑스 국민들은 그 어느 시대의 군대보다도 자발적이었다. 이때 나타난 제도가 징병(徵兵)제도 이다.

징병제도(徵兵制度)는 국가가 법률에 의하여 국민에게 일정한 기간동안 군대에 복무하게 하는 강제적인 제도로써 국민개병제도(國民皆兵制度)를 기반으로 한다. 국민개병제도는 국민 중에 일정한 연령에 달하면 일정기간 동안 군에 복무하도록 하는 의무병역제도 이다. 프

랑스혁명과 함께 프랑스에서 채택된 후에 급속히 세계 각국에 보급되었고 기존의 용병제도를 대체했다. 여러 나라들 가운데 프로이센이 가장 효과적으로 제도를 발전시켰다. 이 제도를 통해서 국민이 모두 군대에 복무하도록 법리상 합리적이고, 군대가 필요로 하는 인원수를 쉽게 확보할 수 있었고 용병(傭兵)제도에 비해서 비교적 적은 경비로 군대를 유지할 수 있는 이점이 있었다. 또한 예비병력의 수가 많아져 전쟁시에 병력을 쉽게 총원할 수 있었다. 프랑스는 혁명 이후 전쟁이 벌어졌을 때 처음으로 전국 규모의 포괄적인 징병제도를 실시했다. 이와 같은 프랑스대혁명의 사상적인 배경은 그 이전에 다른 국가들이 가졌던 군대 보다 수적인 면에서만 아니라 군대의 정신적인 면에서도 큰 이점이 되었다. 군대는 지시나 강요에 의해서가 아니라 자발적으로 조직되는 경우도 있었고, 많은 비용을 들이지 않더라도 많은 병력을 모집할 수 있었다. 그리고 병사들의 생각과 의지는 다른 국가들의 병사들에게서는 볼 수 없는 것이었다. 실제로 1792년 프랑스대혁명이 일어나자 오스트리아와 프로이센은 혁명을 부인하고 혁명이 자국에 파급되는 것을 막기 위해서 프랑스에 압박을 가했다. 따라서 프랑스의 입법의회(立法議會)는 이들 국가들에 대해서 선전포고를 하고 전쟁에 돌입했다. 결과적으로 주로 농민들로 구성된 의용군은 1792년 9월에 발미(Valmy) 전투에서 농민군대가 귀족군대를 역사상 최초로 격파하였다. 이전에 일어난 농민들의 반란은 모두 왕들과 황제들에 의해서 진압되었으나 프랑스대혁명 시기는 도리어 왕들과 귀족의 군대가 패배했다. 이때에 전투에 참가한 농민들은 사기면에서나 투지면에서 귀족군대를 능가하였다. 농민군은 용감하게 싸웠으며 켈레르만(Kellermann, 1735~1820)과 뒤무리에(Dumouriez, 1739~1823)와 같은 장군의 지휘로 승리를 했다. 켈레르만은 나폴레옹의 장군 가운데 뛰어난 기병장교로서 이후 발미(Valmy) 공작이 되었지만, 뒤무리에에는 이후 쿠데타를 일으켰으나 실패하고 오스트리아로 망명했다가 영국에서 사망했다. 1793년 오스트리아, 프로이센, 스페인, 네덜란드, 영국에 의해서 대(對) 프랑스 동맹이 체결되자 프랑스 혁명정부는 총동원령을 선포했다. 이러한 조치로 당시로서는 전례가 없는 대규모 군대가 소집되어 전투에 투입되었다. 프랑스군은 동맹군을 격파하고 프로이센의 경우 1795년에 바젤 조약을 통해서 대(對) 프랑스 동맹에서 탈퇴해야 했다. 이 시기에는 나폴레옹은 아직까지 혁명전쟁에서 주도적인 역할을 하고 있지 못한 시기였다. 따라서 나폴레옹이 이룩한 성과 속에는 이러한 사상적인 배경이 있었으며 결과적으로는 나폴레옹의 천재성과 결합되어 보다 강력한 군사력으로 나타났다.

나폴레옹의 군사적 승리의 원동력은 기습작전을 동반하는 신속한 기동타격전술로 적군의 대오를 교란한 이후 각개격파하는 전략에 따른 것이었다. 이 전술은 전장의 지형에 대한 완벽한 지식을 필요로 했다. 나폴레옹의 전술은 기습작전과 함께 추격전을 실시했다. 이러한 전투의 형태는 당시 유럽의 전투에서는 볼 수 없는 것이었으며 따라서 동맹군을 궁지로 몰아 넣었다. 나폴레옹은 전투를 수행하기 위해서 모든 병력을 가능한 가장 중요한 지점에 집결하고, 공격력의 대부분을 기습작전에 투입했으며 투입하기 전에 신중한 준비단계를 거쳐 병력을 통합했다. 그리고 아군에게 유리한 전쟁터를 선택했다. 이 말은 나폴레옹은 전투의

주도권을 항상 가지고 있었다는 말과 같다. 이 전투방식에 말려든 동맹군은 대부분 격파되었다. 나폴레옹의 군대는 전장에서 이탈하여 후퇴하는 적병력을 추격하여 가능한 적의 힘을 괴멸 시켰다. 나폴레옹의 군대는 적국의 영토를 유린해 들어갔다. 과거에는 이러한 추격전이 이루어 지지 않았다. 기존의 군주들과 제후들은 전쟁과 전투에서 심각한 타격을 받을 것을 두려워했다. 군대를 유지하는 것 이상으로 피해를 복구하는데 자금과 시간이 요구되었기 때문이다. 따라서 전쟁과 전투는 느리고 조심스러웠다. 뿐만 아니라 군대 자체가 기동이 느리고 둔했다. 당시 군대를 구성하던 많은 병사들은 조금만 힘들거나 처우가 가혹하면 탈주병이 되었다. 따라서 사령관들은 가능한 탈주병이 없도록 신경을 써야만 했다. 하루에 이동할 수 있는 거리도 정해져 있었다. 그러나 나폴레옹의 군대는 시민으로 구성이 되었고 나폴레옹은 탈주병에 대해서 신경을 쓸 필요가 없었다. 따라서 적의 군대보다 항상 빠르게 이동할 수 있었다. 또한 무기 때문인데 총과 대포가 발명되었지만 여전히 발사속도와 장전속도는 느렸다. 당시 보병의 주력무기는 소총이었으나 탄환과 탄약을 총의 입구에 넣어 장전하는 총구장전식(銃口裝填式)으로 한 발을 사격한 이후에는 그 자리에서 장전을 해야 했다. 사정거리도 150m가 되지 못했다. 고대의 활의 사정거리가 50m 정도 였는데 거리상으로는 크게 발전하지 못했다. 당시에는 지금과 같이 화약과 탄환이 같은 몸체에 붙어있는 것이 아니라 서로 분리되어 있었다. 그리고 탄환도 지금과 같이 원뿔모양이 아니라 공 모양이었다. 그래서 탄환(彈丸)을 'Bullet'이라고 하는데 '작은 공'이라는 뜻의 프랑스어 'Boule'에서 유래되었다. 이러한 총구장전식은 대포에서도 같았다. 뿐만 아니라 정확도가 매우 낮았다. 소총과 대포의 명중률을 높여주는 강선(腔擧, Rifling)이 당시의 총이나 대포에는 없었다. 강선은 소총과 대포의 탄환이 나가는 몸체에 나선형으로 판 홈으로 이 강선이 있으면 탄환이 회전을 하면서 날아 가기 때문에 정확도와 살상력이 향상되고 먼 거리까지 탄환이 날아 갈 수 있다. 이 강선이 개발되면서 탄환이 공 모양에서 원뿔 모양으로 된다. 이러한 원리는 오래전부터 이론이 확립되어 있었고 나폴레옹전쟁 때 실험적으로 사용하였다. 그러나 탄환이 회전하면서 비행하려면 탄환이 포강에 꼭 끼여야만 했고, 사격 후 발생하는 폭발가스가 누출되지 않아야 했기 때문에 포탄을 포신의 뒤로 넣어 발사하는 후장포(後裝砲)가 개발될 때까지는 사용되지 못했다. 이러한 단점들은 1855년 영국의 암스트롱(Armstrong, 1810~1900)과 1861년에 미국의 패럿(Parrott, 1804~1877)에 의해서 해소가 되었다. 나폴레옹전쟁 당시에는 활강(滑腔)이라고 부르는 매끈한 모양의 총신(銃身)과 포신(砲身)이 사용되었다. 그래서 지금 보다 사격속도와 명중률이 낮았고 유효사거리도 짧았다. 따라서 당시 전투에는 소총으로 무장한 보병들은 일렬로 서서 오와 열을 유지하면서 천천히 전진을 해야 했다. 소총을 든 병력들이 산발적으로 전진하거나 사격을 하는 경우 보다 집결을 통해서 일제사격을 하는 것이 화력면에서도 강했으며 사격속도도 높일 수가 있었고 명중률도 높았다. 뿐만 아니라 공포에 질려 달아나는 병력들도 줄일 수가 있었는데 동료 병사들과 모여있으면 심리적으로 안정되었다. 이런 상황에서 기병대를 제외한 대부분의 부대가 빠르게 이동을 하면서 전투를 하기는 어려웠다. 그러므로 전투에 패배한 병력들은 전진해 오는 적보다 빠르게 후퇴할 수 있었다. 그렇기 때문에 전쟁에서 사상자는 생각보다 많지 않았다. 나폴레옹도

무기체계를 바꾸지는 못했다. 그러나 그가 바꾼 것은 전투방식 이었다. 나폴레옹은 후퇴하는 적군을 그냥 두지 않았다. 적의 전투의지를 꺾어야 했다. 대부분의 경우가 그렇듯이 적절한 선에서 협상으로 얻어지는 것 보다는 적군의 군사력을 파괴하는 것이 유리하다. 나폴레옹이 영국의 해군을 격파하지 못했기 때문에 이후 영국에 대한 정치적 주도권을 획득하지 못했다.

나폴레옹의 작전에 대해 나폴레옹과 싸운 동맹군이 취할 수 있는 대응책은 가능한 한 대오를 정비할 때까지 접전을 피하면서 위협을 계속하는 것이었다. 또한 자신들과 싸우고 있는 나폴레옹의 군대가 보급선이 지나치게 길어지기 시작하는 동안에 기회를 얻을 수 있었다. 이 전술은 1811년 반도전쟁에서 웰링턴 공작이 처음 사용했는데 그는 포르투갈을 통한 짧은 병참선을 이용해 보다 긴 프랑스군을 상대로 스페인에서 유리한 전투를 전개할 수 있었다. 이 전술은 특히 1812년 나폴레옹의 러시아원정을 맞이한 러시아가 가장 극적으로 이용했다. 러시아군은 나폴레옹 군대와 전투를 하지 않고 지속적으로 후퇴하기만 했다. 후퇴를 하면서 나폴레옹군이 사용할 수 있는 모든 물자를 파괴했다. 1812년 9월 7일 유일하게 벌여진 대규모 전투였던 보로디노 전투에서 결정적인 승리를 거두지 못한 나폴레옹은 모스크바를 점령했지만 1개월 후 퇴각하지 않을 수 없었다. 그러자 러시아군은 추격전을 전개했다. 나폴레옹은 자신이 왔던 길을 따라 철수하기 시작했으나 일찍 찾아온 영하 35도 러시아의 겨울 때문에 식량이 고갈되었다. 이 끔찍한 원정에서 나폴레옹은 투입한 50만 명의 부하 대부분과 동맹국의 신뢰, 적군의 두려움을 모두 잃었다. 그러나 프랑스가 이러한 부분에서 노력을 전혀 기울이지 않은 것은 아니다. 나폴레옹의 전쟁방식을 지원하기 위해서 만들어 진 행정체제가 있는데 현재는 이것을 일반적으로 물류(物流, Physical Distribution)라고 부른다. 최초의 물류는 군수품을 프랑스군에게 가장 빠르고 안전하게 적재적소에 공급하는 것이었다. 이 시기에 대표적인 발명품으로는 식량을 안전하고 장기간 보관하기 위해서 만들어진 통조림이 있다. 통조림은 1804년 프랑스의 아페르(Appert, 1750~1841)에 의하여 최초로 고안되었다. 당시 프랑스는 혁명전쟁 때문에 식량사정이 악화되었고 장기보존이 가능한 식량을 필요로 했다. 특히나 전투지역에 병사들에게 공급할 식량을 신선도를 유지해야 할 필요성이 있었다. 이에 총재정부가 수송용 식량을 보존하는 방법에 대해 상금을 내걸었는데 1795년부터 실험과 연구에 몰두하여 현재의 통조림의 제조원리를 개발했다. 아페르는 1810년에 1만 2,000프랑의 상금을 받았다. 그리고 1810년에 영국의 듀랜드가 주석으로 된 광통 용기(Can)를 개발해 특허를 얻음으로써 통조림의 제조가 활발 해졌고 지금에 이르고 있다. 이와 같은 프랑스의 노력은 통조림에만 국한 된 것이 아니라 현대적인 관점에서의 물류체계도 만들었다. 프랑스가 물류를 만들 수 밖에 없었던 이유는 혁명전쟁의 방식의 근본적인 변화와 대규모 병력을 동원한 전쟁 때문이었다. 이렇게 개발된 물류는 나폴레옹 전쟁 이후 각국으로 전파되었다. 현대에 들어와서는 기업에도 적용되었고, 물류시스템이 기업에 존재하게 되었다. 이러한 물류시스템은 군대에서는 병참(兵站)이라고 하며 이를 담당하는 장교를 병참장교(Quartermaster)라고 한다. 병참은 작전부대에 대해서 군사작전에 필요한 인원과 군수

물자를 충원 또는 보급 지원하는 군의 기구로서 유럽에서는 이미 15세기부터 존재했다. 프랑스의 루이 14세 시절에 육군장관은 군대를 개편하면서 병참감의 관구를 창설하여 관구 내의 곳곳에 식량과 사료 및 탄약과 장비를 보관할 창고를 전략적으로 설치하여 방어하도록 하였는데 이 때부터 병참이 전략적인 차원에서 다루어 지게 되었고 프랑스대혁명 이후 혁명 전쟁과 나폴레옹전쟁을 거치면서 발전을 거듭했다. 그러나 러시아 원정의 경우는 너무나 보급로가 길어졌고 너무나 많은 병력이 투입되었으며 전략적 실수가 겹쳐 나폴레옹의 몰락을 가져왔다.

2-3. 프로이센과 나폴레옹전쟁

이상과 같이 나폴레옹의 일생과 전쟁의 특징을 알아 본 이유는 나폴레옹전쟁에서 프로이센의 위치 때문이다. 영어로는 프러시아(Prussia)라고 부르는 프로이센(Preussen)왕국은 유럽에서 나폴레옹전쟁이 일어나기 전만 해도 강대국에 속했다. 프로이센왕국의 기원은 지금의 독일의 발트해 남쪽 연안에서 비슬라강과 니멘강에 이르는 프로이센 지방에서 출발하였는데 프로이센이라는 지방의 이름은 중세시대 초반에 이 지역에 정주하기 시작한 발트어계(語系) 프로이센인으로부터 지명이 유래하였다고 한다. 프로이센이 왕국이 된 것은 1701년 독일의 선제후(選帝侯) 프리드리히(Friedrich) 3세가 초대 프로이센 국왕 프리드리히 1세로 즉위함으로써 프로이센왕국이 되었다. 선제후(Kurfürst)는 고대중국 춘추전국시대의 패자(覇者)와 비슷한 위치에 있는 것으로 볼 수 있는데 신성로마제국 황제를 선출할 수 있는 선거권이 있는 제후를 말한다. 영어로 쓰면 'Elector'인데 뜻 그대로 풀이 하면 선거인이 된다. 1701년 전까지는 공작령(孔雀領) 프로이센 또는 프로이센 공령(公領)으로 불렸다. 그 이유는 프로이센 지역에서 활동하던 독일기사단(獨逸騎士團, Deutscher Orden)의 마지막 단장(團長)인 알브레히트(Albrecht, 1490~1568)가 1523년에 종교개혁가 마르틴 루터(Martin Luther, 1483~1546)로부터 독일기사단을 해체하고 프로이센에 보유하고 있던 영토를 폴란드 지배하의 세습 공국(公國)으로 만들 것을 권유 받았다. 이에 1525년 폴란드의 왕 지그문트 1세(Zygmunt I, 1467~1548)는 이 해결책을 받아들였는데 그 이유는 독일기사단은 십자군의 후예로서 1190년경에 활동의 무대를 십자군전쟁터였던 중동지역에서 지금의 동유럽으로 활동의 무대를 옮겼다. 독립적인 체제를 가지고 있던 기사단은 14세기에 최고의 전성기를 누렸으나 독일기사단의 힘이 커지는 것을 두려워한 폴란드와의 마찰로 1410년에 전쟁이 일어났으며 전쟁에서의 패배로 폴란드 왕의 지배를 받게 되었고 기사단장의 지위는 봉신(封臣, Vassal)으로 낮아졌다. 이후 1525년에 독일기사단의 단장인 알브레히트는 카톨릭에서 프로테스탄트로 개종을 하고 자신의 봉토를 기사단에서 분리하여 자신이 직접 다스리는 공작령으로 만들어 독일기사단의 힘은 약화되었다. 이후 프로이센 공령에 대한 종주권에 분쟁이 일어났는데 1660년에 폴란드가 가지고 있던 종주권을 독일황제의 가계(家系)인 호엔촐레른(Hohenzollern)왕가(王家)가 이어 받았다. 이후 선제후 프리드리히 1세(1657~1713,

재위기간 1701~13)가 1701년 프로이센 공령을 왕국으로 바꾸고 왕이 되면서 프로이센왕국이 성립되었고 왕국의 기초를 닦았다. 프리드리히 1세의 뒤를 이은 그의 아들인 프리드리히 빌헬름 1세(Friedrich Wilhelm I, 1688~1740, 재위기간 1713~1740)는 프로이센의 군대와 관료제를 획기적으로 발전시켰다. 뒤를 이은 그의 아들인 프리드리히 2세(1712~1786, 재위기간 1740~1786)는 유럽에서 가장 훈련을 잘 받은 군대와 막대한 재정자금과 비옥한 영지 등을 아버지로부터 물려 받았다. 프리드리히 대왕, 프리드리히 대제로 불리는 프리드리히 2세는 1740년 11월 오스트리아의 슐레지엔을 공격하여 슐레지엔 전쟁(Schlesische Kriege)을 일으켰다. 제1차 전쟁(1740~1742)과 제2차 전쟁(1744~1745) 그리고 1756년부터 1763년에 일어난 제3차 전쟁(7년 전쟁)을 통해서 슐레지엔 영유를 확정하여 독일 근대화의 주도권을 장악하게 되었다. 프리드리히 2세는 전쟁을 통해 군사적 천재로서의 명성을 확고히 했을 뿐만 아니라 프로이센을 유럽 강대국 대열에 올려 놓았다. 제4대 왕은 프리드리히 빌헬름 2세(1744~1797, 재위기간 1786~1797)로 프리드리히 2세의 조카였다. 그는 프랑스혁명(1789)의 시기인 1791년부터 1795년까지 영토확장(중부 폴란드지역)에 심혈을 기울여 목표한 바를 성공을 했으나 프랑스 혁명군과의 전쟁에서는 열의가 없어 승리하지 못했다. 또한 국가재정에 혼란을 야기시켰다. 그는 바젤 조약(1795)을 통해서 대(對) 프랑스 동맹에서 탈퇴했고 프랑스가 라인강 서쪽 지역을 차지하는 것을 인정했다. 그의 아들인 프리드리히 빌헬름 3세(1770~1840, 재위기간 1797~1840)는 처음에는 프랑스와 나폴레옹에 대해 신중하고 중립적인 외교정책을 추구했으나, 1806년에 프랑스와 전쟁을 수행하기로 결정하였다. 그러나 전쟁에서 패배하고 톨지드(Tilsit) 조약에 따라서 엘베강 서쪽의 모든 영토와 부왕(父王)이 획득한 영토인 폴란드를 상실했다. 프로이센은 대국으로서의 지위를 잃었을 뿐만 아니라 프로이센의 국력은 급격하게 약화되었다. 따라서 프로이센 국내에서는 개혁의 요구가 커지게 되고 개혁을 단행할 수 밖에 없었다.

프리드리히 빌헬름 3세가 나폴레옹전쟁에 뒤늦게 개입하여 프랑스와의 전쟁에서 패배한 전투가 1806년 10월에 일어난 예나(Jena)와 아우어슈테트(Auerstädt)에서 벌어진 전투였다. 프로이센왕국은 제5대 왕에 이르러 위기를 맞이 하게 된다. 제3대 왕인 프리드리히 대왕의 시기에는 군사력이나 경제력에서 선진국이었으며 국력이 절정기에 있었으나 불과 20년 만에 나폴레옹이 이끄는 프랑스군에게는 상대가 되지 못하고 패배하게 된다. 나폴레옹도 프리드리히 대왕을 존경하고 있었으며 후세에 연구할 만한 가치가 있는 사람 중에 한명으로 꼽을 정도 였다. 그러나 프리드리히 대왕을 배출한 프로이센은 그 사실을 모른다는 듯이 전쟁에 패배한다. 이 전투에 참가한 많은 사람들 가운데 26살의 칼 폰 클라우제비츠(Karl von Clausewitz, 1780~1831)가 있었다. 그는 1806년 아우구스트 황태자와 함께 아우어슈테트 전투에 참전하였으나 전투에서 패배하게 되고 그 후 프랑스군의 포로가 되어 1807년까지 10개월간 프랑스에 억류되어 있었다. 이 때 클라우제비츠는 깊은 반성과 생각의 기회를 갖게 되었고 스승인 샤른호르스트(Gerhard Johann David von Scharnhorst, 1755-1813)와 그나이제나우(August Graf Neidhardt von Gneisenau, 1760-1831) 등과 함께 프로이센군의 개

혁을 위해서 일을 하게 된다. 그리고 그가 죽는 날 까지 심혈을 기울이며 쓴 글이 전쟁론이다.

프로이센은 예나와 아우어슈테트 전투에서 나폴레옹 1세에게 패한 뒤 틸지트 조약으로 영토의 반을 잃었다. 이에 국가재흥(再興)과 민족재기를 위한 근대화의 필요성을 인식하여 애국심과 자주독립정신 고취를 위해 봉건제 타도가 절실하다고 판단하였다. 이것을 개혁의 기본이념으로 삼아 내정개혁에 착수하였다. 프로이센왕국은 1807년과 1822년 사이에 농업, 상업, 조세, 행정, 군제, 교육제도 등 각 분야에서 근대적인 개혁을 단행했다. 근대화를 주도한 인물은 1807년부터 1808년까지 총리를 지낸 슈타인(Stein, 1757~1831)과 1810년에 총리가 된 하르덴베르크(Hardenberg, 1750~1822)였다. 1813년까지는 개혁의 전반기로서 혁신적 개혁으로 프랑스에 대하여 프로이센이 일으킨 해방전쟁(1813~1814)을 승리로 이끌었다. 이때 일어난 라이프치히 전투에서 프로이센은 프로이센과 폴란드에 남아 있던 프랑스군을 몰아냈다. 그러나 오스트리아의 메테르니히(Metternich, 1773~1859)가 주도한 빈 회의 이후 1822년까지는 국내외 보수파 세력대두와 정치미숙으로 개혁사업은 좌절되거나 국왕, 귀족, 지주에게 유리한 방향으로 전개되었다. 메테르니히가 주장한 절대주의 시대 이전부터 누리던 특권을 되살리고 영토를 회복함으로써 민족주의적 혁명정신을 억누를 수 있다는 생각은 개혁과는 반대되는 생각이었다. 프로이센군 개혁에서는 지주계층이자 지방호족인 융커(Junker)가 아닌 샤른호르스트와 그나이제나우 등 선진적인 의식을 가진 군인들이 주도하여 태형(笞刑)을 폐지하고 사병의 자발성을 증가시켰다. 장교에 관한 귀족의 특권을 타파하고 능력에 따라 장교를 임용하였다 또한 근대적 일반참모체계를 만들었다. 나폴레옹의 지배 아래에 있던 시기에 프로이센은 군비확장에 제한을 받았는데 4만 2천명 이상의 병력을 보유하지 못했다. 그래서 프로이센군은 병사들을 수 개월간의 집중적인 훈련을 시킨 뒤에 예비군으로 편성했고 다시 신병을 받아 훈련시키는 방법으로 전쟁에 투입할 수 있는 실제병력의 수를 늘렸다. 그러나 보수반동세력의 득세로 인하여 프로이센군 개혁도 역시 더 이상 진전을 보지 못했다. 1815년이 지나면서 개혁에 대한 열의는 사라졌다.

2-4. 클라우제비츠

클라우제비츠는 1780년 6월 1일 태어나 1831년 11월 16일 세상을 떠났다. 클라우제비츠의 할아버지는 할레대학의 신학 교수였고 아버지는 프리드리히 대왕 시절에 일어난 7년 전쟁에 참전했던 장교였다. 1792년 12세에 군에 입대하여 1793년 13세에 사관생도로서 프랑스군과의 전투인 마인츠 전투에 처음으로 참전하였다. 1795년에 소위로 임관하였으며 프로이센이 바젤 조약으로 제1차 대 프랑스 동맹에서 탈퇴하고, 프로이센이 프랑스에 패배할 때까지 11년간 요새방어부대에 근무하면서 대위로 진급하였다. 1801년 베를린 전쟁학교에 입학하여 3년간 전쟁학교에 다녔는데 이 때 교장이었던 샤른호르스트와 만나게 된다. 샤른호

르스트는 클라우제비츠에게 전쟁연구에 매진하도록 하였으며 클라우제비츠의 운명을 바꾼 인물이었다. 1804년 전쟁학교를 수석으로 졸업한 후 프로이센의 아우구스트 황태자의 전속 부관으로 발탁된다. 이 때 나폴레옹이 1804년 황제로 등극할 때까지의 모습을 지켜보게 된다. 1806년 클라우제비츠는 아우구스트 황태자와 함께 예나와 아우어슈테트 전투에 참전하였으나 프로이센군은 패배하게 된다. 렌츨라우에서 프랑스군의 포로가 되어 1807년까지 10개월간 프랑스에 포로생활을 했다. 1807년 틸지드 조약으로 조국이 치명적인 손상을 입고 개혁에 대한 열기가 무르익자 클라우제비츠는 샤른호르스트의 보좌관으로 프로이센군 개혁에 핵심적인 역할을 수행하게 된다. 1908년부터 1816년까지 클라우제비츠는 왕성한 활동을 하였다. 그는 프로이센 패배의 원인을 다양한 각도에서 분석하게 된다. 이 때 전쟁론의 기초가 닦아진다. 1809년 클라우제비츠는 프로이센군에 복귀하였으며 샤른호르스트의 추천으로 장군참모장교로 임명되었고, 1810년 소령으로 진급하게 된다. 그리고 베를린의 전쟁학교 교관이면서 황태자와 그의 동생(독일제국의 빌헬름 1세가 됨)에게 전쟁학을 강의하는 임무를 맞게 되고 같은 해에 결혼하게 된다.

1812년 프로이센이 프랑스와 동맹을 체결하자 프로이센을 떠나 러시아군에 복무하게 된다. 1812년에 나폴레옹의 러시아원정이 일어나자 러시아군의 대령이며 참모로 프랑스군과 싸우고 프랑스가 모스크바에서 후퇴를 하는 동안의 프랑스군의 참사를 직접 지켜보게 된다. 1813년 3월 프랑스와의 전쟁에 참여하기 위해서 프로이센군에 복귀를 원했으나, 프리드리히 빌헬름 3세는 이것을 거부하였다. 1813년에 다국적군인 발모덴 군단의 참모장으로 임명되었지만 중요한 역할을 수행하지는 못했다. 1815년 3월 1일 나폴레옹이 엘바 섬에서 복귀하면서 상황이 급변하자 클라우제비츠는 제3 군단의 참모장으로 임명되었다. 나폴레옹이 워털루 전투에서 패배하고 100일 천하로 끝난 뒤인 1818년 38세의 나이에 소장으로 진급하게 된다. 1813년 군사개혁의 선구자인 샤른호르스트가 사망하고 1815년 개혁에 대한 열기가 사라지면서 1819년 보수반동세력의 득세로 한직으로 밀려나게 되어 베를린 전쟁학교 교장으로 임명되었다. 젊은 장군이었던 클라우제비츠는 이 때부터 전쟁론을 집필하기 시작하였으며 1806년 이후의 프랑스 역사, 나폴레옹의 이탈리아 전역과 워털루 전역의 역사, 정치관련문제 등을 주제로 하여 많은 논문을 썼다. 클라우제비츠는 51세 되던 1831년 11월 16일 브레슬라우에서 콜레라로 사망하였다. 그는 당시 폴란드가 러시아 황제의 통치에 반대하여 봉기한 사건이 일어나자 이를 진압할 진압군 사령관이었던 71세의 그나이제나우의 참모장으로 있었다. 그나이제나우 역시 1831년 8월 23일 콜레라로 사망하게 된다.

클라우제비츠의 사망 이후 그의 아내이면서 전쟁론 집필에 동참했던 아내인 마리에 의해서 출판되었다. 전쟁론은 3부 8편 125장으로 구성이 되어 있으며 클라우제비츠의 사망 후인 1832년에 출판되었다. 그러나 전쟁론은 완성되지 못하고 미완으로 남았다.

2-5. 결론

이상으로 나폴레옹과 나폴레옹 전쟁 그리고 프로이센과 클라우제비츠에 대해서 알아 보았다. 이와 같이 많은 부분을 할애하는 이유는 전쟁론이 쓰여진 시대적 배경을 알기 위해서이다. 전쟁론이 쓰여진 기는 프랑스대혁명 이후 그리고 프로이센의 개혁을 거쳐 다시 보수반동세력이 득세하는 유럽의 정치적, 문화적 혼란기에 쓰여졌다. 전쟁론은 손자병법과 같이 극도의 혼란한 시기에 쓰여졌다. 그리고 후세에 가장 많은 영향을 준 전쟁관련 서적들이다. 손자병법과 전쟁론의 쓰여진 시간적인 차이는 1000년이 넘는다. 그럼에도 불구하고 이 두 책이 앞에서도 부분적으로 비교했듯이 비교가 되는 이유는 이 두 권의 책은 본질적인 것에 접근하려고 하기 때문이라고 생각된다. 그것은 전쟁의 본질 그리고 인간의 본질일 것이다. 전쟁론에는 우리가 알고자 하는 ‘전략’에 대한 것이 있다. 나폴레옹 전쟁 이전에도 전략과 전술이 있었지만 전쟁론이 전쟁에 대한 정의, 전략과 전술에 대한 정의를 내리고 있다. 이 정의는 산술적인 것이 아니다. 프리드리히 대왕과 나폴레옹의 전투 경험을 기초로 승패를 결정짓는 요인들을 밝혀냈고 군사적 천재성의 역할을 분석을 했듯이 이 책은 분석과 근원적인 것에 접근하려는 노력이 숨겨져 있다. 그의 결론들은 오늘날에도 대체로 받아들여지고 있다. 물론 핵전쟁이 가능해진 시점에서는 전쟁론에 대한 회의도 있으나 그것은 부분적인 것이 지나지 않는다. 시대가 바뀌고 무기가 달라지더라도 전쟁의 본질은 변화하지 않기 때문이다. 클라우제비츠는 다음과 같은 말을 했다.

“내가 여러 해 동안 이 주제에 대해 심사숙고하고 항상 이 주제를 과거의 전쟁사와 비교하는데 몰두했던 것처럼 그렇게 노력하려는 사람이라면 나의 저작을 비판하는 데 매우 조심스러운 태도를 취하게 될 것이다. 이 저작이 미완성의 형태를 갖추고 있음에도 불구하고, 선입견 없이 진리와 신념을 갈망하는 독자라면 제1편에서 제6편까지 읽으면서 전쟁에 관한 오랜 심사숙고와 연구의 결실들을 간과하지 않을 것이고, 나아가 그 속에서 전쟁 이론의 일대 혁명을 일으킬 핵심 사상들을 발견하게 되리라고 확신한다.”

3. 전쟁

전략에 대한 내용을 알기 전에 전쟁에 대한 정의를 우선 알아야 할 필요가 있다. 그 이유는 전략의 사전적 의미와 어원을 처음에 알아 보았듯이 전쟁과 불가분의 관계에 있기 때문이다. 그러나 더욱 중요한 것은 전쟁을 단지 전투만으로 구성된 싸움들로 보면 오류를 일으키기 때문이다. 이전에 손자병법에 대한 내용을 설명했을 때도 언급을 했듯이 전쟁은 싸움

그 자체만을 의미하지 않으며 정치적인 활동도 전쟁 속에 포함을 시켜야 한다는 것이 그것이다. 손자병법에서는 ‘백번 싸워서 백번을 이긴다 하더라도 그것이 최고의 방법은 아니다. 최상의 방법은 싸우지 않고 이기는 일이다. 싸우지 않고 이긴다는 것은 외교적인 교섭으로 상대의 뜻을 꺾는 일이다. 또한 상대의 동맹관계를 분산시켜 고립시키는 일이다. 희생이 요구되는 성곽의 공격 따위는 최하의 방법에 지나지 않는다.’라고 했다. 따라서 전쟁을 싸움의 집합으로만 볼 수는 없다. 클라우제비츠도 전쟁론에서 비슷한 말을 했다. 그것을 알아 본다. 이하 인용된 전쟁론의 내용은 각 부분에서 발췌한 것이다.

제1편 전쟁의 본질 제1장 전쟁이란 무엇인가?

전쟁은 우리의 의지를 구현하기 위해 적을 강요하는 폭력 행동이다. 적을 무장 해제하는 것이 전쟁의 목표라고 언급한 바 있다. 여기에서 무장 해제란 상대 교전국이 빠질 수 있는 최악의 상황을 의한다. 전쟁이 한번의 결전으로 끝이 난다면 상대간에 기울일 노력은 분명히 극단에 빠질 것임에 분명하다. 그러나 실제로 전쟁은 한 번의 전투로 끝이 나는 것이 아니다. 전쟁의 원천적 동기인 정치적 목적은 군사적 행동을 통해 달성해야 할 군사적 목표는 물론 이에 요구되는 노력의 척도가 된다. 전쟁의 목표와 목적은 정치적인 목적에 의하여 커지거나 작아지는 것이다. 정치적인 목표로 인하여 우리는 우리의 노력을 포기하는 경우도 발생할 수 있다. 불확실한 정치적인 목적은 군사활동에도 영향을 미친다고 볼 수 있다.

전쟁에 대해서 일반적으로 내리는 정의도 포함이 되지만 전쟁론에서는 전쟁의 동기가 정치적 목적에서 출발한다고 말하고 있다. 물론 손자병법에서는 ‘전쟁은 수단이며 목적은 정치적 의도다.’라고 했기 때문에 최초의 것이라고 할 수는 없지만 전쟁의 시작과 끝을 정치적인 것으로 평가한 것은 획기적인 것이라고 볼 수 있다. 여기에서 우리는 전쟁이 정치적인 것이라고 했는데 실제로 전쟁이 영토문제, 왕위계승문제, 경제적 문제, 종교적 문제, 세력확대 등으로 일어났지만 정치의 범위를 어디까지 두느냐에 따라서는 전쟁은 정치의 연속이라는 말은 합리적인 말이라고 볼 수 있다. 여기에서 우리는 ‘정치(政治)란 무엇인가?’를 생각하지 않을 수 없다. 정치는 영어로는 ‘Politics’ 독일어로는 ‘Politik’ 프랑스어로는 ‘Politique’라고 한다. 전략이란 단어의 기원과도 같이 이 단어들도 역시나 그리스어에 그 기원을 두고 있다. 정치학의 창시자로 알려져 있는 아리스토텔레스(Aristoteles, BC384~BC322)는 그의 저서 ‘정치학(Politica)’에서 정치의 목적과 국가들이 수행해야 할 의무와 그리고 그 활동을 이야기 했는데 이 것은 이후 지배계급의 철학과 권위와 권력 그리고 피지배자에 대한 통치에 영향을 주었다. 그가 주장한 것은 ‘폴리스의 최고 목적은 철학적 생활을 할 수 있는 사람들에게 그러한 조건을 마련해주는 것이며 이러한 생활을 할 수 있는 사람은 그리스인뿐이다. 따라서 그리스인은 비(非)그리스인을 노예로 삼아 비천한 일을 시킬 자격이 있다.’고 주장했다. 이 주장은 정치의 목적과 지배계급과 피지배계급의 범위를 정한 것이다. 지배계급과 피지배계급을 구분하는 것은 신분제도를 인정하는 것이며 뿐만 아니라 지배계급의 피지배계급에 대한 탄압이나 착취를 정당화 시킨다. 이러한 지배계급과 피지배계급은 이후 부르주

아지(Bourgeoisie)와 프롤레타리아(Proletariat)라는 말로 변화했다. 또한 자본가와 노동자로 변화했다. 부르주아지는 프랑스에서 중세 성(城, Burg)에 거주하는 사람들을 가리키는 말이었고, 프롤레타리아는 고대 로마제국 시대에 토지를 소유하지 못한 가난한 자유민(Proletari)에서 유래했다. 이러한 정치에 대한 정의는 프랑스대혁명 그리고 마르크스(Karl Heinrich Marx 1818-1883)의 자본론(Das Kapital)에 까지 이어진다고 볼 수 있다. 문화적으로 수준이 높은 민족이 그렇지 못한 민족, 소위 야만인이라고 부르는 사람들을 노예로 삼을 권리가 있다는 것은 전쟁의 정당성을 설명할 수 있다. 다시 말하면 하나의 국가가 자국의 이익을 위해서 다른 국가를 침략하여 약탈하고 파괴하는 것에 대한 정당성을 부여할 수도 있다. 뿐만 아니라 이교도의 개종을 위한 명분으로 이교도에 대한 학살을 자행하는 것도 지배와 피지배에서 강한 것과 약한 것으로 다시 옳은 것과 틀린 것, 선과 악으로 전환을 시키면 종교를 앞세운 전쟁의 정당성을 얻을 수 있다. 적대적인 계급으로 분열되어 있는 계급사회에서 정치적, 경제적, 문화적 특권을 둘러싸고 지배계급과 피지배계급 사이에 벌어지는 투쟁을 말하는 계급투쟁도 동일한 맥락에서도 접근을 할 수 있을 것이다. 마르크스는 '모든 사회의 역사는 계급투쟁의 역사'라고 했는데 어느 면에서는 타당하다. 그러나 이러한 이분법(二分法)적 사고는 지금까지 있어온 전쟁의 모든 원인에 극단적인 원인만이 있었다라고 보는 것보다는 전쟁수행 당사자들의 정당성과 당위성을 확보하기 위한 논리라고 하는 것이 타당할 것이다. 언제나 전쟁 발생의 원인이 항상 옳은 것과 틀린 것 사이의 선택과정 그리고 심지어 그것이 신(神)의 명령에 의해서 발생하여 전쟁의 목표가 교전국의 완전한 파괴가 목적이라고 할지라도 그것은 단지 무수한 전쟁발생 원인 가운데 일부분에 지나지 않는다.

일반적인 정치에 대한 정의를 보면 '정치는 국가권력의 획득, 유지, 조정, 행사하는 기능과 그 과정 그리고 제도'라고 한다. 그러나 국가권력 측면에서 모든 전쟁이 있어 왔는가는 점은 확신을 할 수 없다. 여기에서 정치 자체에 대한 접근은 중단하고 시각을 돌려서 인간자체에 초점을 맞추어 본다. 인간은 왜 싸우는가? 우리는 정치에 대한 정의 가운데 다음의 것을 주목할 필요가 있다. '정치는 인간관계에서 발생하는 대립의 문제를 해결하고 조정하는 역할'이 그것이다. 나이가 2살이고 3살인 어린이가 싸우는 것과 나이가 50살이고 60살인 사람이 싸우는 이유는 원인과 싸우는 장소 그리고 방법은 다르지만 그 속에는 그들 사이에 이해관계가 충돌하기 때문이다. 과자 한 봉지 때문에 싸우건 거액의 유산을 가지고 싸우건 간에 정상적인 사람들 사이에 이해관계가 대립되지 않으면 결코 싸우지 않는다. 2살 어린이에게 과자 한 봉지는 매우 중요할 수 있다. 물론 50살의 성인에게는 아무런 의미가 없지만 말이다. 그러나 2살 어린이에게 거액의 유산은 의미가 없다. 따라서 2살과 3살의 어린이는 유산을 놓고 싸우지 않는다. 이들 어린이에게 돈에 대한 가치와 의미를 모르고 활용 방법도 알지 못하기 때문에 과자 한 봉지 보다 못한 것이 된다. 그러나 50살의 성인은 돈에 대한 가치를 알고 있기 때문에 어린이들 보다 더욱 길고 지루하며 처절하게 싸움을 하게 될 것이다. 이와 같은 맥락에서 국가와 국가 간에도 국가이해가 서로 대립할 때 극단적인 그리고 마지막 방법이 전쟁이 된다. 간혹 기업과 같은 조직에서도 정치적인 문제로 분쟁이 있는

데 이러한 경우에도 ‘정치’라는 단어를 사용한다. 그렇기 때문에 정치를 ‘국가’에 한정시키는 것 보다는 확대할 필요가 있을 것이다. 다시 말해서 정치가 국가관계를 포함하고 인간관계까지 포함한다면 전쟁은 정치의 개념에 포함이 되어야 한다. 따라서 정치적인 목적과 목표가 불완전하고 수시로 변경이 되면 전쟁의 목적과 목표에 영향을 주게 된다. 이 말은 정치적으로 불안한 국가는 해당 국가의 전쟁수행 능력의 저하를 가져 온다는 것을 말한다. 이러한 정치와 전쟁의 관계는 정치가와 군인간의 관계를 모호하게 한다. 대부분의 위대한 전쟁 지도자들은 정치인이었거나 정치에 깊이 관여를 했다는 것을 알 수 있다. 그러나 군사적으로 그리고 정치적인 능력을 겸비한 위대한 인물들은 위인전기에 나온다는 것을 알아야 한다. 카이사르(Caesar BC100~BC44)는 독일어로 황제를 뜻하는 카이저(Kaiser)와 슬라브어의 군주를 뜻하는 차르(Tsar)의 어원이 된 인물이다. 그는 로마제국의 근간을 이룬 인물로 공화정을 폐지하고 로마를 제정(帝政)으로 만든 기초를 세웠으나 공화주의자에게 암살당했다. 그의 양자인 아우구투스(Caesar Augustus, BC63~AD14)는 로마제국의 제1대 황제가 되었다. 그는 장군이자 정치가였는데 군사적인 부분에 보다 많은 비중을 둔 인물이다. 카이사르는 나폴레옹과 함께 군사적 천재이며 카리스마를 가졌고 정치적인 식견이 뛰어난 인물들을 대표한다고 할 수 있다. 이와 반대로 군사 보다는 정치적인 부분에 많은 비중을 둔 인물은 아마도 처칠이 있을 것이다. 처칠(Winston Churchill, 1874~1965)은 군인이며 신문기자, 저술가이면서 정치가이다. 그의 군사경력은 육군사관학교 출신에 1895년에는 제4경기병 연대에 입대했고 1898년 이집트원정 중에는 옴두르만 전투에 제21창기병대 소속으로 돌격전에 참가하기도 했다. 1919년에 공군장관 겸 육군장관, 1911년과 1939년에는 해군장관으로 임명되었다. 그리고 1924년에는 재무장관을 지냈고 제2차 세계대전 중인 1940년에는 총리가 되었다. 이 두 명의 공통점은 모두 군사부분에서와 정치부분에서 지도자라는 것이다. 정치와 군사부분의 통합과 분리는 개인이 가진 능력에 따라서 좌우될 것이다.

3-1. 전략

이제 전략에 대한 정의를 알아 볼 차례이다. 전쟁론에서 말하는 전략의 개념은 다음과 같다.

제3편 전략 제1장 전략

전략은 전쟁 목적을 구현하기 위한 전투의 운용이다. 그러므로 전략은 전쟁 목적에 부합된 하나의 목표를 전체 군사적 행동에 부여해야 한다. 전략은 전쟁 계획을 수립하고 전체 군사적 행동의 목표와 그 목표를 달성하기 위한 일체의 행동을 결정할 것이다. 전체 행동의 조화가 낳은 총체적 결과로부터 그 궤적을 추적 연구하지 않는 자는 천재성이 없거나 있을 수 없는 곳에서 천재성을 찾는 격이다. 전략에서는 모든 것이 매우 간단하지만 그렇다고 모든 것이 매우 쉽지는 않다. 일단 정치적인 상황에 따라 전쟁이 무엇을 해야 하고 무엇을 할

수 있는가를 결정하면 이 결정사항에 이르는 방법은 쉽게 찾을 수 있다. 그러나 수천 번의 유혹에도 굴하지 않으며 선택한 방법을 지속적으로 추구하고 계획을 실행하는데 강한 성격과 명석하고 견실한 정신이 요구된다. 전략에서는 전술과는 다르게 최소한 행위자가 자신의 육안으로 절반도 관찰할 수 없으므로 모든 것을 예상하고 추측해야 한다. 그러므로 신념도 그만큼 약해진다. 그 결과 대부분의 장군들은 자신들이 행동해야 할 때 의혹에 빠져 꼼짝도 못하게 되는 것이다.

전략의 개념은 전쟁의 목적을 구현하기 위한 것이다. 이 말은 전략을 수립하는데 앞서서 ‘전쟁의 목적’이 우선 정의 되어야 한다는 것을 말한다. 이전 장에서 전쟁의 정의 부분에서 전쟁과 정치의 관계를 설명했는데, 전쟁은 정치의 연속이며 따라서 ‘전쟁의 목적’은 ‘정치적 목적’이 규정하게 된다. 다시 말해서 전략은 그 자체로서 무엇을 정의하고 정리하는 것이 아니라 보다 상위 개념인 ‘정치’의 아래에 위치한다. 그렇기 때문에 정치적 목적에 따라서 그리고 전쟁의 목적에 따라서 전략은 변화한다. 그러나 싸움 안에서 전략은 가장 중요한 개념이 된다. 전략은 하나의 목표, 전쟁의 목적에서 수립될 ‘승리의 조건’을 성취하기 위한 군사행동을 지배한다. 그렇기 때문에 대부분의 전쟁의 역사를 연구하는데 ‘전략’이라는 단어가 가장 많이 사용이 된다. 그리고 전략은 전쟁 그 자체를 의미하기도 했다. 그러나 전략과 전쟁은 같은 것으로 볼 수는 없다.

전략은 전쟁의 목적으로 수립되는 일련의 과정에서 가장 중요한 문제인 동시에 수립이 가장 어렵다. 왜냐하면 전략은 정신적인 요인의 영향이 크며 전략에 영향을 주는 모든 요소들은 전략가의 두뇌 속에서 반응을 일으켜 전쟁의 목적에 최선이라고 판단되는 것을 만들어 내는 것이기 때문이다. 정치와 전략은 매우 복잡한 것이다.

제3편 전략 제2장 전략의 요소

전략에서 전투의 운용에 영향을 주는 요소들은 서로 다른 유형으로 구분될 수 있다. 즉 정신력, 물리력, 수학적, 지리적, 통계적 요소들로 구분된다. 만약 전략을 개별적인 각 요소들로 분리하여 논의하고자 한다면 이것은 가장 큰 불행한 발상일 것이다. 이러한 요소들은 대체로 개별군사적 행동들과 내적으로 복잡한 상호 연관관계를 가지고 있기 때문이다. 분리하여 논의한다면 무기력한 분석에 지나지 않을 것이다.

전략에 영향을 주는 요소는 우리가 알고 있는 것과 함께 모든 요소들이 포함된다. 모든 요소들은 전략을 구성하며 그리고 전략에 영향을 받는다. 전략은 눈으로 볼 수 있는 것과 오감으로 알 수 있는 것 이외에도 지적으로 사고를 통해서 얻을 수 있는 부분까지 포함된다. 그것을 육감(六感) 혹은 직감(直感)이라고 부를 수 있을 것이다.

전략은 전쟁전체를 지도하는 개념이며 전략수립은 전쟁의 목적을 달성하기 위하여 군사력과 경제력 그리고 정치력 등 목적달성에 필요하다고 판단되는 모든 국가의 자원을 동원하여 수립하는 것이 된다. 전략은 어느 한 부분, 예를 들면 병력의 수나 장비의 수만을 가지고 전략을 수립할 수는 없으며 또한 부대의 사기와 국민의 열정만으로 전략을 수립할 수도 없다. 뿐만 아니라 역사적인 사건을 통해서 배운 교훈이나 국가의 경제력만으로 전략을 수립할 수는 없다. 전략은 다른 어떤 것 보다도 전략가의 정신적인 능력에 지배를 받는다. 전략가는 전략을 수립하는 사람이며 전쟁의 목적을 위해서 새로운 이론, 새로운 무기, 새로운 개념을 만들어 내는 사람이다. 전략가는 직업은 아니지만 전략가의 능력에 따라서 전쟁에 큰 영향을 미친다. 이러한 전략을 수립하는 사람들을 춘추전국시대에는 책사(策士)라고 했다. 그리고 가장 유명한 책사로는 삼국시대의 제갈량(諸葛亮, AD181~AD234)이 있다. 삼국지(三國志)를 보면 제갈량은 초인적인 능력을 소유한 인물로 묘사가 되는데 일반전투는 물론 심리전에도 능했고, 선견지명을 가진 인물로 그려져 있다. 뿐만 아니라 제갈량은 지금의 다연장발사기(多聯裝發射器, Multiple Rocket Launcher)과 같이 한꺼번에 여러 개의 화살이 발사되는 활을 발명했고, 전술법인 팔진법(八陣法)을 완성했다고 한다. 조조(曹操)의 남하를 막은 적벽대전(赤壁大戰)의 오(吳)나라의 책사 주유(周瑜)는 죽는 순간에 같은 시대에 자신과 제갈량을 있게 한 하늘을 원망했다고 한다. 뿐만 아니라 출사표(出師表)를 쓰고 위(魏)를 정벌하고자 출정한 제갈량은 오장원(五丈原)에서 죽어 그의 북벌(北伐)은 좌절되었는데 이때 위(魏)의 총사령관은 사마의(司馬懿, 179~251)였다. 그는 전쟁 중에 제갈량의 선견지명에 탄복했다고 한다. 촉(蜀)은 사마의의 아들인 사마소(司馬昭)에 의해서 263년 멸망했다. 그렇다면 서양의 전략가로 적합한 사람은 누가 있을까? 제갈량은 소설을 통해서 신비로운 능력을 가진 인물로 묘사가 되어 있지만 비교적 최근의 인물을 알아보면 보다 자세한 내용을 알 수 있을 것이다.

비스마르크(Otto Eduard Leopold von Bismarck, 1815-1898)는 일명 ‘철혈재상’으로 지금의 독일을 형성하는데 결정적인 역할을 한 장본인으로 독일이 통일되면서 초대 총리가 되었다. 비스마르크는 프로이센의 호족인 융커(Junker) 출신으로 독일의 통일방식에 대해 오스트리아와의 협조를 주장했지만, 오스트리아가 프로이센을 동등하게 취급하지 않는다는 판단 아래 오스트리아를 독일통일에 방해국가로 판단하고 대(大)게르만주의에서 소(小)게르만주의로 정책을 변경하여 독일통일에서 오스트리아를 제외시키기 위해서 전쟁을 결심한다. 뿐만 아니라 당시 독일지역의 많은 국가들에 강한 영향력을 행사하여 독일통일을 반대한 프랑스와도 전쟁을 결심하고 이들을 전쟁을 통해서 패배 시킨다. 1862년에 프로이센 국왕 빌헬름 1세(1797~1888)가 군비확장 문제로 의회와 충돌하였을 때 프로이센 총리로 임명되었다. 취임 후 처음으로 열린 하원연설에서 이른바 ‘철혈정책(鐵血政策)’을 표방하였다. 그는 “현재 당면한 큰 문제는 언론이나 다수결에 의해서가 아니라 강철(鋼鐵)과 피(血) 곧 병기(兵器)와 병력에 의해서만 해결될 수 있다.”고 하였고 의회와 대립한 채 군비확장을 강행했다. 군비확장에 주력한 비스마르크는 독일의 통일에서 오스트리아를 제외한 통일을 이룩하려는

이른바 소(小)게르만 주의를 실현시키기 위해서 오스트리아와의 전쟁을 시작했다. 독일연방의 많은 국가들은 프로이센 측에 가담을 했다. 몰트케(Helmuth von Moltke, 1800~1891)가 이끄는 프로이센군은 1866년 7월에 쾨니히그라츠(Königgrätz) 전투에서 오스트리아의 군대를 격파하여 독일통일의 첫 번째 방해국을 제거하게 된다. 패전한 오스트리아는 독일연방을 탈퇴함으로써 프로이센을 맹주로 하는 북독일연방이 성립되고 독일통일의 기초가 확립되었다. 비스마르크는 이 전쟁에서 오스트리아를 중립화 시키는 것이 목적이었기 때문에 오스트리아의 자존심을 상하게 하거나 오스트리아의 영토의 점령, 부분적인 할양을 목표로 하고 있지 않았다. 결과적으로 오스트리아의 황제는 프로이센과 프랑스와의 전쟁(보불전쟁)이 일어났을 때 중립을 지켰다. 두 번째 전쟁 대상은 프랑스였다. 이때 프랑스의 황제는 나폴레옹 3세로 그는 나폴레옹 1세의 조카였다. 강력한 프로이센을 중심으로 독일이 결집하자 이에 불안을 느낀 나폴레옹 3세는 프로이센과 비밀조약을 맺고 라인팔츠의 일부와 룩셈부르크의 양도를 약속 받았지만 비스마르크는 이를 지키지 않았다. 뿐만 아니라 1867년 네덜란드의 지배아래 있었던 룩셈부르크 매수교섭도 비스마르크의 방해로 실패하면서 프로이센과 프랑스 간의 동맹의 가능성은 없어졌다. 1870년 7월 비스마르크의 지원으로 프로이센의 명문 왕가인 호엔촐레른가(家)의 왕자 레오폴드가 스페인 왕이 되려고 하자 나폴레옹 3세는 이를 강경하게 반대하였고 빌헬름 1세에게 압력을 가했다. 이에 비스마르크는 프랑스와 전쟁을 결심하고, 빌헬름 1세와 프랑스 대사 간의 회견내용을 교묘히 외교적으로 조작하여 이른바 엠스전보(電報)사건(Ems Dispatch)을 일으켜 프랑스로 하여금 선전포고 하도록 유도하였다. 1870년 7월에 프랑스는 선전포고를 했다. 몰트케 장군이 지휘하는 20만의 프로이센군은 12만의 프랑스군을 세당(Sedan)에서 포위하여 자살하려던 나폴레옹 3세와 8만 3,000명의 병사들과 함께 항복 시켰다. 이로써 프랑스의 제2제정은 붕괴되고 마지막까지 파리는 저항했지만 항복을 했다. 프랑스는 이때 프랑스는 알자스-로렌 지방을 잃었다. 비스마르크의 정책을 반대하여 오스트리아와의 전쟁에서 오스트리아에 가담했던 남부독일의 바이에른 왕국은 패전 이후 비스마르크의 온건정책과 정치적인 타협으로 프랑스와의 전쟁에서는 프로이센을 지원했다. 당시 남부독일의 여러 국가들은 프로이센이 주도하는 제국의 가맹에는 여전히 소극적이었으나 비스마르크의 정치적인 양보와 타협으로 북독일연방(Norddeutscher Bund)에 가입시켰고 마침내 1871년 1월 18일 베를린을 수도로 하는 독일제국이 수립되었다. 비스마르크는 독일의 통일을 목표로 두 차례의 전쟁과 많은 정치적인 협상을 수행했는데 전쟁의 수행 목적은 정치적인 목적아래 수행되었다. 비스마르크는 군인이 아닌 정치가였으나 전쟁이 필요하다고 판단하여 군비확장에 노력을 했으며 필요한 경우에 전쟁을 결심하였다. 몰트케 장군을 비롯한 군사 지도자들이 주요 전투에서 승리함에 따라서 시대적인 요구를 실현시켰다. 오스트리아의 중립을 실현하고자 일으킨 전쟁과 프랑스의 방해와 견제를 없애기 위해 일으킨 전쟁은 전쟁론에서 말한 '전쟁은 정치의 연속'이라는 명제에 가장 적합한 예라고 생각이 된다. 두 차례에 전쟁을 통해서 독일은 통일을 이룩했고, 독일제국은 정치력이 약화되어 독일이 가장 두려워 했던 양면(兩面)전쟁(동쪽의 러시아와 서쪽의 프랑스와 동시에 전쟁을 수행하는 전쟁의 형태)의 소용돌이인 제1차 세계대전이 일어나 패전할 때

까지 유지되었다.

우리는 앞에서도 전략, 전술, 작전이라는 것을 자주 보았다. 그 이유는 전략 이후에는 전술이 수립되기 때문이다. 전략만으로 실제 전투를 수행할 수 없기 때문이다. 따라서 이번에는 전술에 대한 정의를 확인할 필요가 있다. 전술의 의미를 알면 전략과 전술은 차이가 있다는 것을 확인할 수 있을 것이다.

3-2. 전술

전략은 전쟁의 승리를 가져오고, 전술은 전투의 승리를 가져온다는 말이 있다. 다시 말하면 전술은 거의 실제 싸움과 관련이 있다. 전략에서의 략(略)이 ‘다스리다’라는 의미라고 했는데 다스림은 것은 보살피는 것이며 관리하는 것인 동시에 처리하는 것이다. 전술(戰術, Tactics)의 경우에도 이러한 방법을 적용하면 전술은 하나의 전투 기술이다. 이는 술(術)에서 알 수 있듯이 기술적인 영역이다. 우리가 보통 예술(藝術)이라고 하는 것들도 기술(技術)을 기반으로 하고 있다. 음악, 미술, 공연분야에서 예술적 가치를 얻는 것들은 사람의 기술을 바탕으로 하고 있다. 스포츠에서 고도의 기술을 보이거나 혹은 그것에서 아름다움을 느끼면 우리들은 그것을 두고 “예술이다!”라고 말하는 이유도 예술은 기술을 근본으로 하기 때문이다. 전술은 영어로는 ‘Tactics’라고 쓰고 독일어로는 ‘Taktik’ 프랑스어로는 ‘tactique’라고 쓴다. Tactics는 특정한 것을 배열하거나 나열한다는 의미를 가지고 있고 Tact는 꾀, 재주라는 뜻이다. 전술에 대한 전쟁론의 설명은 다음과 같다.

제2편 전쟁이론 제1장 전쟁술의 분류

전쟁술은 싸움에서 운용하는 술(術)이며, 전쟁술을 전쟁지도라고 표현하는 것은 적합할 것이다. 전쟁지도는 싸움을 계획하고 지도하는 것이다. 전술(Taktik)이란 전투에서 전투력의 운용에 관한 지도이며, 전략(Strategie)은 전쟁목적을 위한 전투운용에 관한 가르침이다. 싸움은 전투라고 불리는 자체 내의 집약된 행동으로 구성되며 전투는 싸움의 새로운 통일체를 형성한다. 새로운 통일체로부터 다른 활동이 발원하는데 다른 활동이란 통일체 자체 내에서 전투를 준비하고 실시하며 전쟁목적을 위하여 전투를 조화시키는 것이다. 전술은 전략의 하위개념이며 전략은 전투와 전술은 전투력과 관련이 있다. 즉 하나는 전쟁자체에 속한 활동이며 다른 하나는 단지 전쟁을 위한 준비 활동이다. 전략과 전술의 목적은 전투력의 유지이다. 전술은 개별전투의 양상을 다루고 전략은 전투의 운용을 다룬다. 전략과 전술은 모두 전투를 통하여 행군, 야영, 사영 등에 영향을 미치며 이 요소들의 양상과 전투의 중요성과의 관계에 따라서 전략과 전술로 구분된다. 전술과 전략은 모두 공간적, 시간적으로 서로 삼투하지만 본질적으로는 서로 다른 활동이다. 양자의 개념을 정확하게 파악하지 못하면 양자의 내적 법칙과 상호관계를 명료하게 고찰할 수 없다.

제4편 전투 제2장 오늘날 회전의 성격

이제까지 논의된 전술과 전략의 개념에 따르면 전술적 성격의 변화는 곧 전략에 영향을 준다. 전략에서 주력회전의 이용을 상세히 파악하기 전에 주력회전의 성격을 최근의 양상으로 파악하는 것이 중요하다.

전술은 전투에서 전투력을 어떻게 활용하여 전투를 승리로 이끌 수 있는가에 대한 방법을 이야기 하는 것이다. 또한 전술은 전략보다 낮은 개념이다. 그러나 하위개념이라고 하더라도 전술과 전략은 서로 많은 영향을 준다. 이 말은 전략이 전술을 정의하는데 원칙이 되지만 전술활동의 결과에 따라서 전략의 수정이나 변화를 강요하게 된다는 것이다. 그리고 전술은 하나의 전투 안에서 기술적인 모든 활동을 말한다. 전략을 말할 때 전쟁을 이야기하지만 전술을 이야기할 때는 전투를 이야기하는 경우가 많다. 우리가 특정한 전투, 예를 들면 나폴레옹 전쟁에서 프로이센이 패배한 예나, 아우어슈테트 전투에 대해서 이야기 할 때 우리는 전술에 대해서 이야기하는 것이며, 나폴레옹 전쟁에 대해서 이야기 한다면 그것은 전략에 대해서 이야기 하고 있는 경우가 많다. 나폴레옹을 몰락하게 한 워털루 전투는 그것이 하나의 개별적 전투로 워털루 전투를 파악할 때는 전술적인 내용을 보지만 워털루 전투의 결과로 23년 간에 걸친 프랑스와 다른 국가간의 전쟁이 끝났다는 것은 프랑스와 나폴레옹의 전략적 차원에서 논의하게 된다. 실제 전투를 바탕으로 전략과 전술을 이야기 해보자. 제2차 세계대전에서 독일군이 전쟁의 주도권을 상실한 계기가 된 전투인 스탈린그라드(Stalingrad) 전투(1942.6~1943.2)를 예로 들어 본다. 스탈린그라드는 지금의 볼고그라드라는 지명으로 변경되었다. 제2차 세계대전에서 가장 중요한 분기점이 된 전투는 독일이 동부 전선에서 주도권을 상실한 스탈린그라드 전투, 독일군이 소련군을 상대로 마지막 재규모의 공격을 감행했던 쿠르스크(Kursk) 전투, 그리고 서부전선에서 주도권을 상실한 노르망디 상륙작전이 그것이다. 다음의 전투는 스탈린그라드 전투를 설명한 글이다. 긴 내용이지만 전투 그 자체가 중요한 것이 아니기 때문에 부담 없이 읽어 가기를 바란다. 그리고 이 전투를 이해하려면 상당히 많은 설명과 주변 정세에 대한 인식 그리고 이후 전쟁의 전개 내용이 요구되기 때문에 외적인 부분은 일부분만을 담고 있다. 참고로 이 스탈린그라드 전투를 독일군의 입장에서 본 영화가 ‘스탈린그라드’라는 제목으로 있고, 소련군의 입장에서 본 영화가 ‘Enemy at the Gates’이다. 전자는 독일군도 피해자라는 인식을 가지고 있으며 후자는 독일군과 소련군의 저격병(Sniper) 간의 싸움을 다룬 내용이다.

제2차 세계대전 중에 소련군은 동부전선에서는 550만의 병력이 독일군에게 잡혔다. 그 중 3/4이 1941년에 잡혔다. 그리고 400만 명이 전쟁이 끝날 때까지 죽었다. 소련은 전쟁 기간 동안 거의 1,000만 명의 이상의 인적 피해를 당했었다. 그러나 1942년까지 독일의 빛나는 승리에도 불구하고 전쟁은 지속되었다. 1941년에 겨울을 보내고 1942년 가을이 다가왔다. 그러나 아직까지도 모스크바는 점령하지 못했으며 레닌그라드에서도 고전을 면하지 못했다. 독일 참모본부에서는 모스크바 공략에 실패한 후 후퇴를 히틀러에게 강하게 건의하

였지만 무시당하였다. 독일군은 현재의 전선을 유지하여야 했다. 스탈린그라드 전투 이전까지 히틀러의 후퇴불가 방침은 적중했다. 소련군은 독일군을 격파할 힘이 없었기 때문이었다. 처음에는 스탈린그라드 점령 그 자체가 독일군의 관심의 대상이 아니었다. 그러나 히틀러의 개인적인 감정이 개입되자 전투의 양상이 바뀌었다. 코카서스로 진격을 통해서 지금은 아제르바이잔(Azerbaijan) 공화국의 수도인 바쿠(Baku)를 점령하여 유전지대를 확보하려는 새로운 계획이 수립되었다. 히틀러는 결심했다. 스탈린의 도시는 반드시 점령해야 했다. 스탈린그라드의 스탈린이라는 그 이름 자체에서도 히틀러는 이 도시를 점령해야 된다고 생각했다. 그러나 이미 그때는 소련군도 만반의 준비를 하고 있었다.

독일군이 소련을 침공한 이후 소련은 지속적으로 후퇴를 했다. 그러면서도 주요 공업시설도 같이 이동 시켰다. 그러나 패배의 결과는 이루 말할 수 없었다. 스탈린이 군부를 대상으로 한 대대적인 숙청 이후 살아 남았던 무능하고 늙은 장군들 대신에 젊은 장군들을 기용하자 상황은 과거와 같이 전개되지는 않았다. 스탈린은 주코프(Zhukov, 1896~1974) 장군을 1941년 10월 포위된 레닌그라드로 보냈다. 그는 3일 동안 기민한 활동으로 방어조직을 완성하였다. 레닌그라드는 이후 독일군의 900일 동안에 걸친 포위공격을 버텼다. 주코프장군은 이후 모스크바로 소환되었으며 소련의 대공세를 준비하였다. 독일군이 비록 1941년 겨울에 중앙집단군이 큰 타격을 입었지만, 아직도 독일군은 강력하며 위협적이었다. 그러나 스탈린은 1942년 1월의 공세를 시작하였다. 그러나 부족한 병력으로 모든 전선에서 실패를 거듭하였다. 비록 1941년에 모스크바 점령에 실패한 독일군이지만 여전히 독일군은 전략적으로 소련군 보다 우수했기 때문에 독일군을 격파하는데 실패하였다. 그러나 소련군 티모셴코(Timoshenko, 1895~1970) 원수는 크림반도의 세바스토폴 요새를 탈환하고 바르펜코보 돌출부와 그 북쪽에서 대대적인 공세를 계획하였다. 목표는 하르코프 탈환이었다. 그러나 독일군의 배치에 속아 버렸다. 공격을 늦추어야 한다는 티모셴코의 주장은 목살당했다. 하르코프 탈환은 지상의 과제가 되었다. 그러나 도리어 포위를 당해 29개 사단이 분쇄되고 기타 부대들도 치명타를 입었다. 소련군 제6군과 57군은 사령관까지도 전사하였으며 제9군의 하르트노프 소장만이 겨우 탈출했다. 전차도 2/3을 잃었다. 그러나 아직도 소련군은 건재했다. 그러나 이때에 독일은 고민이 생겼다. 정치적으로 경제적으로도 위기를 당면했다. 미국과 소련이라는 거대 공업국과의 전쟁이 장기화되면 독일에게는 불리했다. 소련은 막대한 피해에도 불구하고 미국과 영국의 군사원조와 공장지대를 미리 후퇴시켜 지속적인 무장이 가능했다. 히틀러는 소련의 약점을 공격하려고 했다. 유전지대인 코카서스였다. 마이콥, 그로즈니, 바쿠 등의 유전지대로부터 소련의 국내로 보급하는 수송로가 조금 밖에 없었다. 수송로는 로스토프를 통과하는 철도와 스탈린그라드로 가는 철도 그리고 카스피해를 따라 바쿠에서 그로즈니 아스트라한을 통과하여 중앙러시아로 이어지는 철도 그리고 유조선이 활동하는 불가강이 있었다. 로스토프의 점령은 첫 번째 수송로를, 코카서스산맥을 넘어 마이콥과 그로즈니를 점령하면 제2, 제3의 철도를 끊을 수 있었다. 불가강의 서쪽에 교두보를 확보하면 모든 유전으로 통하는 보급로를 끊을 수 있다. 그렇다면 소련의 공장들은 멈추고 경제는

붕괴할 것이며 독일은 귀중한 연료를 얻을 수 있었다. 장기전을 대비할 수 있으며 소련의 파멸은 분명했다. 이러한 이유로 남부지역에 대한 공격을 준비했다.

1942년 3월 28일 할더(Franz Halder, 1884-1972) 육군참모총장은 히틀러에게 여름작전 계획을 제출하였다. 이른바 ‘푸른 계획’이었다. ‘제1단계는 서쪽으로 후퇴한 부대에서부터 시작하여 쿠르스크-하르코프 지구에서 돈강을 따라서 돌격하며 남부에 위치한 부대는 티모센코원수의 소련군을 돈강에서 몰아낸다. 남부와 동부에 있는 부대는 동쪽을 향하여 공세를 취하여 소련의 남방면군을 북쪽과 서쪽으로 추격한다. 소련의 남서방면군과 남방면군 전부를 포위 섬멸시킨다. 제2단계로 코카서스와 유전지대로 진격한다.’ 였다. 그런데 히틀러는 1941년 동계공세 이후 장군들을 신임하지 않았다. 따라서 세세한 작전을 직접 지시하겠다고 주장했다. 이로서 독일이 나폴레옹전쟁 이후 발전시켜온 임무형전술은 제2차 세계대전에서 종말을 고하기 시작했다. 히틀러는 할더의 제안에 변화를 가하여 A집단군은 바쿠를, B집단군은 스탈린그라드를 목표로 삼았다. 1942년 6월 28일 포크 원수의 독일 남부군집단이 행동을 개시하였다. 공격은 성공적으로 진행되었다. 7월 25일 로스토프가 함락 당했다. 이후 스탈린그라드는 소련방어에 중요한 지점으로 부각되었다. 스탈린그라드는 소련의 산업모델로서 선택되어 중요한 공업중심지로서 불가 강변을 따라서 40Km로 퍼져 있었다. 60만의 인구를 가지고 붉은 10월 제철공장, 바리케이트 병기공장, 스탈린그라드 트랙터공장이 있었으며 이는 전투에 중요한 위치를 차지 하게 된다. 로스토프가 함락됨에 따라서 불가강의 중요성이 증가되었다. 철도수송과 도로수송 그리고 선창은 중요했다. 따라서 소련군은 독일군에게 순순히 넘겨 줄 수는 없었다. 8월 23일 오전 4시 30분 독일군의 파울루스(Friedrich Paulus 1890-1957) 장군이 지휘하는 제6군은 스탈린그라드로 총공세를 감행했다. 제16기갑사단과 제3자동차화 사단, 제60자동차화 사단을 비텔스하임 제14군단장 지휘아래 선봉으로서 벨차지 양편의 교두보로서 돌진 시켜, 돈강과 불가강 사이에 돌파구를 뚫는다. 스탈린 북부지역에 도달하면 남으로 시내에 돌입한다. 이 돌파구를 확대한다 였다. 제14 기갑군단은 공격을 시작하여 오전까지 시의 외각에 도달 저녁에는 바리케이드 공장의 부인 노동자들이 설치한 방어선도 격파하였다. 루이노크의 북쪽에서 불가강 서면에 도착하였다. 이튿날 공격을 재개하려고 하였다. 스탈린그라드는 이제 독일군에게 점령당한 것과 같았다. 독일군은 폭격을 시작하였다. 독일의 폭격을 정확한 목표가 없이 도시 그 자체에 폭격을 하였다. 그리고 24일 아침에 시의 북쪽에서 비텔스하임의 기갑부대가 공격을 실시하였다. 그러나 웨크렌코소장의 훈성 증원부대의 완강한 저항에 전진을 할 수가 없었다. 오후에는 반격을 당하여 도리어 2Km 후퇴하였다. 스탈린그라드 북쪽에서 저지된 독일 제6군은 서쪽으로 진입을 시도했다. 그러나 이것도 코바렌코소장이 지휘하는 전차 1개 여단과 보병 1개 여단에 실패하였다. 소련군 지휘관이었던 예레멘코는 스탈린그라드 방어전을 1차로 막았으므로 반격을 계획하였다. 그러나 강력한 독일공군의 공격과 빈약한 포병의 지원 그리고 협동작전의 결함으로 실패로 끝났다. 남쪽에서는 독일 제4기갑군이 방위선을 돌파하고자 노력하였다. 그러나 피해만이 컸을 뿐이었다. 그래서 공격을 중지하였다. 새롭게 작전을 구성하여 소련

군 제64군 제126사단에 대한 공격을 개시하여 소련군 제64군의 좌익을 끊고 64군의 우익을 격파할 기회를 얻었다. 제62군도 격파할 수 있었다. 스탈린그라드의 외곽 방어선에서 소련군은 후퇴했다. 소련 제64군의 우익은 후퇴를 개시하고 제62군은 전장에서 탈출했다. 소련 에레멘코장군은 겨우 부대를 살릴 수 있었다.

소련군 사령관이었던 로파틴이 해임되었다. 새롭게 주코프장군이 임명되자 새로운 모습으로 전쟁형태가 바뀌었다. 소련 제62군은 막대한 보급으로 재건되었다. 그러나 독일군이 선수를 쳤다. 독일 제51군단이 공격했다. 소련군의 진지는 붕괴되고 트랙터공장은 점령당하고 주택지구 그리고 비행장의 건물지구가 점령당했다. 볼가강은 간신히 지킬 수 있었다. 9월 14일 오후 3시경 소련군은 반격을 시작했다. 그러나 반격은 실패했다. 독일군은 전진을 계속했으며 제1정거장으로 향하고 있었다. 독일군 자동차화 보병이 기갑부대의 뒤를 따라서 시의 중앙까지 왔을 때 스탈린그라드의 운명은 풍전등화였다. 만신창이가 된 소련군 제62군의 각 사단들은 지원으로 오는 로짐스예프 사단이 도강할 때까지 버텨야 했다. 참모와 사령부의 위병들 까지도 싸웠다. 독일군은 마마에프 묘지에서 소련군과 쟁탈전을 벌렸다. 로짐스예프 사단은 독일군과 필사의 전투를 지속했다. 포화가 난무하는 가운데 육탄전으로 고지를 점령하고 지켜야 했다. 독일군과 소련군은 시내에서 각 지점을 빼앗고 빼앗기는 혈투가 지속되었다. 독일군은 볼가강 까지 진출하여 소련의 제62군을 고립시키고 나룻배의 작업을 지연시키며 소련군의 보급을 제한 시켰다. 독일군은 전차를 앞세워 지속적으로 공격을 했다. 소련군은 계속 밀려나갔다. 피아간의 반격과 반격이 이어졌으나 결정은 나지 않았다. 24일부터 전투의 열기는 식어갔지만 결과적으로 주코프의 제62군은 절단되어 버렸다. 이후 마마에프에 대한 소련군의 반격이 있었으나 좌절되었고 독일군의 포병은 폭탄의 비를 마마에프에 부었다. 독일군은 붉은 10월 제철공장까지 진출했다. 또한 독일군이 트랙터 공장과 바리케이트 공장을 공격했다. 소련군 제39천위사단이 도착하자 방어가 이어졌지만 제62군의 약화는 지속되었다. 다행히 볼가강의 건너 편으로 시베리아에서 온 증원부대가 모여들었다. 시 중앙에서는 바츠크와 로짐프예프 사단이 겨우 독일군의 공격을 막아 내고 있었고 스메호트보로프 사단은 밀려나서 독일군은 점점 붉은 10월 제철공장으로 육박해 들어갔다. 시의 각 부분에서 소련군의 진지는 점점 좁아져 갔으며 독일군은 트랙터 공장에 대한 공격을 준비했다. 소련군의 증원부대는 계속 도착하였으며 독일 제14기갑사단과 제60자동차화사단, 제389보병사단이 공격을 시작하자 제37천위사단의 필사적인 저항으로 막아내자 독일군의 공격도 점차로 줄어들게 되었다. 10월 6일 독일군이 기진맥진해진 틈을 타서 반격을 하려고 하였으나 독일군이 선수를 쳐서 2개 보병사단과 기갑부대가 공격하였다. 그러나 트랙터공장의 한 부분을 점령하는 것으로 끝났다. 이 때 소련군의 카츄사 로켓트포는 대단한 위력을 발휘하였다. 메체트카강 철교 서쪽에 있던 독일군 대대들 전부를 단 한번의 공격으로 전멸시켰다. 독일은 이 로켓트포의 공격으로 총 4개 대대가 전멸했다.

파울우스장군의 제6군은 공격을 멈추고 대책을 궁리했다. 전투의 종단은 이틀이나 지속되

있고 독일군이 공격을 재개하였을 때 상황은 불리했다. 소련군은 전열을 가다듬고 독일의 공격에 대비하였다. 독일 제6군은 2개 기갑사단을 포함하는 5개 사단을 투입하여 트렉터 공장과 바리케이트 공장에 대하여 공격을 했다. 10월 14일은 소련군 62군에게 가장 어려울 때였다. 독일공군은 하루 3,000대의 공군기를 동원했으며 180대의 전차가 소련군을 향하여 공격해 들어 갔다. 종일 혼전이 벌어졌다. 소련군의 62군은 분단되고 고립되었다. 독일군을 저지하던 사단들은 부대의 70%~80%를 잃었다. 주코프는 드디어 최초로 후퇴명령을 내렸다. 10월 21일 독일군이 다시 공격을 하려고 하였으나 소련의 제62군은 공장노동자, 양복직공, 창고계원 등등을 보충대로 편성하였고 강을 건너 투입하였다. 22일, 독일군 제79보병사단이 전선에 투입되었다. 독일군의 압박은 가중되었으며 공장지대에서 치열한 공방전이 계속되었고 트렉터 공장과 바리케이트 공장이 점령당했다. 이제 붉은 10월 제철공장에서 전투가 벌어지고 있었다. 10월 27일에 독일군은 도시의 9/10을 점령하였다. 나머지 1/10은 독일군의 포화 속에 잠겨 있었다. 그러나 소련군은 버텼다. 이곳 저곳에서 모은 전차 3대로 반격도 감행했다. 그러나 전체 독일군의 전력은 갈수록 약해졌다. 주코프의 제62군은 독일군 보다도 강한 인내력을 가지고 있었다. 스탈린그라드의 독일 제6군은 공격을 계속 하였지만 더 이상 봄에 세웠던 '푸른 계획'을 더 이상 밀고 나갈 수 없음은 분명했다. 히틀러는 스탈린그라드와 코카서스전선의 일부를 제외하고 모든 전선에서의 공세작전을 중단시켰다. 이제 주요 전투는 스탈린그라드 뿐이었다. 이 때 소련군의 반격은 점차 가시화되었다. 소련은 병력 100만 명, 화포 13,451문, 전차 894대, 비행기 1,115대를 보유한 총 5개군을 돈강 유역과 불가강 유역에 배치하였다. 소련군은 비교적 약한 루마니아군에 대해서 공격을 했다. 루마니아군은 장비도 신통하지 않고 사기도 낮았으며 독일군과도 사이가 좋지 않았다. 또한 바로 서쪽에 위치해 있던 이탈리아 제8군도 약체였으므로 위기에 처한 루마니아군을 지원할 수 없었다. 약한 루마니아군이었지만 감시는 게을리 하지 않아 드미트레스쿠 루마니아 총사령관은 독일군에게 소련군의 교두보에 대한 위협을 알리고 독일 전차와 대전차포를 루마니아 제3군 지역에 배치하도록 요청하였다. 그러나 히틀러는 이를 무시하였다. 하지만 히틀러는 루마니아군에게 탱크와 대전차포 부대를 사용하도록 허락하기는 하였다. 첫 눈이 내리는 가운데 제48기갑사단을 루마니아 제3군 지역으로 파견하였다. 겨울이 오자 독일군은 전선에 투입하지 않은 제 44보병사단을 공격에 참가 시키려고 하였다. 겨울이 오자 강이 얼기 시작했다. 그러나 얼기까지는 영하 15도로 내려가야 했는데 그 사이에는 유빙으로 시내로 보급품의 수송이 어려웠다. 따라서 소련군은 공격 보다는 보급품 수송에 열중하였다. 11월 11일 오전 6시 30분 독일군은 마지막 공격을 시도했다. 총 7개 사단으로 구성된 공격부대에 대하여 주이코프는 정면으로 부딪쳤다. 5시간에 걸쳐 백병전이 이어졌으며 격렬한 전투가 있었으나 독일 공군의 폭격은 심하지 않았다. 리히트호펜 제8항공군단은 이전에는 하루에 3,000대의 공군기를 동원하여 대대적인 공습을 했지만 이제는 1/3로 줄었다. 소련군은 이 것이 독일군의 마지막 몸부림임을 알고 있었다. 11월 11일과 12일 사이에 소련군의 피해는 막대했지만 독일군의 공격에는 종말이 오고 있음을 알 수 있었다. 12일 저녁이 되자 독일군의 공격은 점차 약해졌으며 이어 소련군의 반격이 이어졌다. 독일군 제6군과 제4기갑

군의 독일군 병사들은 11월 19일의 새벽을 평소와 같이 맞이하였다.

오전 7시 30분 보로노프 포병대장이 이끄는 화포부대는 3,500문이 일제히 포문을 열었다. 루마니아군을 향하여 맹사를 퍼부었다. 탄착이 후방으로 이어지자 소련군 보병과 T-34전차가 나타났다. 소련 제5군의 200대의 전차가 루마니아 좌익을 공격하여 격파하였다. 동시에 치스차코프장군의 제21군 제4전차군단이 우익을 공격했다. 루마니아군은 붕괴되었다. 부대는 풍비박산이 나고 병사들은 공포에 질려 도망쳤다. 그 뒤를 소련의 대규모 추격부대가 뒤를 따랐다. 소련군은 독일군 후방으로 진격해 들어갔다. 제48기갑군단만이 유일하게 소련군에게 반격하였지만 전차들은 대부분 고장 나고 빈약했으며 무한계도에 제설장치를 장착하지 않아 움직일 수 있는 전차들도 얼어붙은 벌판 위에서 미끄러졌다. 소련군은 독일 B집단군을 포위하려는 계획을 세웠다. 그리고 제6군의 뒤를 공격하려고 하였다. 독일의 반격으로 일시적인 중지도 있었으나 예정대로 공격을 지속했다. 독일군 제6군은 양익을 잃어 버렸다. 스탈린그라드는 포위되었다. 독일의 장점이었던 정세변화에 즉흥적으로 반응하며 처리의 기민함을 가졌으나 제6군은 전력을 지나치게 투입하였고 소련군의 능력을 과소평가하였다. 위기의 상황에서 히틀러는 바이에른에 있는 베르히스가든의 산장에 있었으며 동부전선을 담당했던 각 부의 지휘관들은 이 도시의 외곽에 이사 왔으며 작전 막료들도 오스트리아의 째츠부르그에 있는 역의 특별열차에 기거하였다. 따라서 기민하고 빠른 대응이 어려웠다. 한편 대소련 작전을 담당할 육군 총사령부는 거기에서 1,000Km나 떨어진 동 프러시아의 숲속에 있었다. 공군 총사령부도 같이 있었는데 공군 총사령관 헤르만 괴링이 어디에 있는지는 아무도 몰랐다. 더군다나 제6군 사령부도 이전 중에 있었다. 그러므로 과거와 같은 지휘는 바랄 수도 없었다. 소련군은 독일군을 포위했다. 최초 8만 5천명 정도로 알고 있었으나 사실은 독일군 20개 사단, 루마니아군 2개 사단과 소수의 특수부대 등 33만 명이 있었다. 독일군은 스탈린그라드를 끝까지 사수하느냐 아니면 후퇴하느냐를 두고 대립하였다. 그래서 B집단군 와이크스 사령관은 이 양쪽 의견을 모두 수용하는 작전을 수립하였다. 그러나 연료가 부족했다. 연료의 부족이 기동전 자체를 불가능하게 만들었다. 탄약과 식량도 부족했다. 독일공군원수 괴링(Hermann Göring, 1893-1946)은 공군으로 제6군에게 보급물자를 공수하겠다고 공언하였지만 실행할 수송기가 부족했다. 그의 공헌이 실현되려면 독일지역 내의 모든 수송기를 모아야 했다. 그러나 그것은 불가능 한 것이었다. 파울르스장군은 스탈린그라드를 사수할 것이지만 그러기 위해서는 남쪽에 전선을 펼 수 있어야 하고 공수에 의해서 충분한 보급이 필요하다고 요구했다. 그리고 탈출이 필요하다면 행동의 자유를 B집단군 사령관에게 요청하였다. 그러나 히틀러는 무조건 현재 위치를 사수 하라고만 명령했다. 대책을 강구하고 있다고 만 말했을 뿐이었다. 파울르스장군은 23일 아침에도 요청을 하였다. 와이크스장군도 공수에 의한 보급이 불가능하다고 역설했으며 파울르스장군을 지지하였다. 파울르스장군은 군단장회의를 열고 히틀러에게 전보를 쳤다. 물자는 버리더라도 병력의 대부분을 구할 수 있다고 믿었으므로 거듭 자유로운 행동권을 요청하였다. 그러나 히틀러의 대답은 '후퇴 불가' 뿐 이었다. 포위된 병력을 작전참모들은 40만 정도로 보았는데 제6군 보급부장 와그

너는 대략 30만으로 보고 있었다. 제6군의 지휘를 받는 병력은 20만으로 보였다. 공수로 보급을 하려면 하루에 약 600톤이 필요했다. 이는 독일군 수송기 용커스52 삼발기가 최소 300대가 필요했다. 작전 중에 손실을 대비하여 500대가 필요했지만 비행기를 사용할 수는 없었다. 그러나 괴링은 호언장담했고 히틀러도 기적을 진정으로 바랐다. 그리고 제6군 구출을 위하여 새로운 돈 집단군을 만들도록 만슈타인(Erich von Manstein, 1887-1973) 원수를 임명했다. 그러나 만슈타인에게 정상적인 부대라고는 하나도 없었다.

독일군은 일명 ‘겨울폭풍작전’을 수립하였다. 작전을 다양하게 준비했으나 포위된 제6군은 ‘천둥’이라는 암호를 받으면 지체 없이 구출부대를 향하여 전진하여 합류하라는 것은 분명했다. 그러나 천둥을 울리기에는 너무나도 힘들었다. 호트(Hermann Hoth 1885-1971) 대장이 맡은 제4기갑군은 주어진 임무를 수행할 수도 없었으며 제6군이 호트집단을 향하여 전진하는 것도 상상 속이나 가능했다. 만슈타인은 12월 12일 이곳 저곳에서 끌어 모은 혼성 부대인 돈 집단군을 이끌고 공격을 시작했다. 최초 공격에서 소련군의 저항은 미미했으나 12월 18일 소련의 제2친위군에게 막혀 버렸다. 호트집단군이 제6군의 전선에서 불과 35Km까지 접근을 하였다. 크리스마스를 앞둔 수일 동안 호트집단군의 사기는 높았으며 22일에는 최후의 노력을 기울였다. 12월 24일에는 소련군 제2친위군이 공격을 해왔다. 호트집단군은 조직적인 후위전투를 전개하였지만 100Km나 후퇴하고서야 겨우 멈출 수가 있었다. 이 것을 끝으로 제6군 병사들은 더 이상 밤하늘에 번쩍이는 포화를 볼 수가 없게 되었다. 소련군은 독일군에게 항복을 권고했지만 파울르스장군은 거부했다. 히틀러는 파울르스장군을 원수로 진급 시켰다. 소련군은 마지막 조임으로 쇠고리작전을 실시하였다. 독일군의 전선은 계속 줄어들었으며 16일까지 확보하고 있던 1,400 평방 킬로의 절반인 640평방 킬로 이하로 좁혀졌다.

24일 오후 4시 45분에 만슈타인은 파울르스로부터 전보를 받았다. "시내에는 무시무시한 상태에 있음. 간호도 받지 못하는 약 2만 명의 부상병이 폐허 속에 누워 있음. 또한 그와 동일한 수의 배고프고 동상에 걸린 병사와 무기를 갖지 않은 낙후자가 있음.....스탈린그라드 남부 교외에서의 최후의 반격전은 1월 25일 감행하겠음.....트렉터 공장은 좀 더 견딜 수 있을지 모름....."

공수 되는 물량은 계속 줄어들었고 겨우 기아만 모면할 수 있었다. 독일군은 양분되어 남부의 독일군은 1월 31일에 북부에 있던 독일군은 2월 2일까지 모두 항복하였다. 이로서 스탈린그라드 공방전은 독일군의 패배로 종결되었다. ‘푸른 계획’과 관련하여 추축군은 1942년 8월부터 1943년 2월까지 대략 150만 명의 사상자를 냈다. 스탈린그라드 시내에서는 독일군 14만 7천 여명이 발굴되었다. 장비들은 돌격포 3,500대(독일 생산량 7개월분) 비행기 3,000대 (독일생산량 4개월분)을 잃었다. 8월부터 2월까지 잃은 장비를 모두 합치면 약 75개 사단을 장비 시킬 수 있는 양이었다. 추축군 5개의 군이 거의 전부가 봄까지 괴멸했다.

독일 제6군의 전부와 제4기갑군 대부분, 루마니아군 7개 사단 중 5개 사단, 독일 제4군의 거의 전부 그리고 이탈리아 제8군이 괴멸 당했다. 이러한 양은 독일이 승리를 통하여 얻은 전과에 비하면 크지 않은 양이었다. 그러나 소련군의 보급이 원활했지만 독일은 피해를 복구할 만한 능력이 소련만큼 본국에는 없었다. 스탈린그라드의 패배 이후 만슈타인장군이 히틀러가 실의에 빠진 약간의 틈을 이용하여 무너진 전선을 회복하고 소련군으로부터 스탈린그라드에서 받은 피해만큼의 손실을 소련군에게 입혔다. 그러나 겨우 스탈린그라드 전투 이후 독일이 전시 경제체제를 가동 시켰기 때문에 입은 피해를 복구하는데 상당한 시간이 걸렸다. 스탈린그라드 전투는 최초의 전략적인 목적에서 점차 히틀러의 개인적인 고집의 영향을 받았고 보병에 의한 육박전과 시가전을 통한 전투를 취하였다. 결국에는 기동작전을 수행하지 못했으며 보유한 전력에 비하여 과도한 투입에도 불구하고 포위되어 전멸당했다.

이상은 스탈린그라드 전투를 아주 상세하게 설명한 내용이다. 여기에서 볼 때 이 전투가 있었던 이유를 설명하는 부분이 있지만, 전반적으로 어떤 부대가 언제 공격을 했고, 어디를 공격했으며 결과적으로 어떻게 되었느냐가 대부분이고 그리고 독일군 장군들의 이름과 소련군 장군 이름이 나온다. 그리고 몇 대의 전차와 항공기 그리고 비행기가 공격을 했는지를 이야기한다. 이 전투를 보다 상세하게 설명하면 더욱 많은 내용이 나오겠지만 양적인 측면에서의 증가가 더욱 많아 질 것이다. 일반적으로 전투를 설명하면 거의 이러한 형태이다. 사실 전문가가 아니면 이해하기도 어렵거니와 이것 저것 많이 알아야 전투 자체를 이해할 수 있다. 그렇다면 왜 이 내용을 길게 썼는가? 그 이유는 내용이 과연 전략적인 내용인가 전술적인 내용인가라는 점을 알아 보기 위해서 이다. 이 내용의 전반에 흐르는 것은 전술과 전투이며 이 전투가 발생한 원인과 목적을 서술한 부분은 전략적인 부분이라고 할 수 있다.

전략인 부분을 찾아 보자면 아마도 <미국과 소련이라는 거대 공업국과의 전쟁이 장기화 되면 독일에게는 불리했다. 소련은 피해에도 불구하고 미국, 영국의 원조를 받고 있었으며 공장지대를 미리 후퇴시켜 지속적인 무장이 가능했다. 히틀러는 소련의 약점을 공격하려고 했다. 유전지대, 코카서스였다. 마이콥, 그로즈니, 바쿠 등의 유전지대로부터 소련의 국내로 보급하는 수송로가 조금 밖에 없었다. 수송로는 로스토프를 통과하는 철도와 스탈린그라드로 가는 철도 그리고 카스피해를 따라 바쿠에서 그로즈니 아스트라한를 통과하여 중앙러시아로 이어지는 철도 그리고 유조선이 활동하는 볼가강이 있었다. 로스토프의 점령은 첫 번째 수송로를, 코카서스산맥을 넘어 마이콥과 그로즈니를 점령하면 제2, 제3의 철도를 끊을 수 있었다. 볼가강의 서쪽에 교두보를 확보하면 모든 유전으로 통하는 보급로를 끊을 수 있다. 그렇다면 소련의 공장들은 멈추고 경제는 붕괴할 것이며 독일은 귀중한 연료를 얻을 수 있었다. 장기전을 대비할 수 있으며 소련의 파멸은 분명했다. 이러한 이유로 남부지역에 대한 공격을 준비했다.> 그러면 전술적인 내용은 어떤 것이 있을 수 있는가? 전술은 <1942년 3월 28일 할더 육군참모총장은 히틀러에게 여름작전계획을 제출하였다. 이른바 '푸른 계획'이었다. 제1단계는 서쪽으로 후퇴한 부대에서부터 시작하여 쿠르스크-하르코프 지구에서

돈강을 따라서 돌격하며 남부에 위치한 부대는 티모셴코원수의 소련군을 돈강에서 몰아낸다. 남부와 동부에 있는 부대는 동쪽을 향하여 공세를 취하여 소련의 남방면군을 북쪽과 서쪽으로 추격한다. 소련의 남서방면군과 남방면군 전부를 포위 성멸시킨다. 제2단계로 코카서스와 유전지대로 진격한다 <였다.>와 <히틀러는 할더의 제안에 변화를 가하여 A집단군은 바쿠를 B집단군은 스탈린그라드를 목표로 삼았다.>가 될 수 있을 것이다. 그렇다면 이 부분들을 제외한 부분들 예를 들어 <10월 6일 독일군이 기진맥진해진 틈을 타서 반격을 하려고 하였으나 독일군이 선수를 쳐서 2개 보병사단과 기갑부대가 공격하였다. 그러나 트렉터공장의 한 부분을 점령하는 것으로 끝났다. 이 때 소련군의 카추사 로켓포는 대단한 위력을 발휘하였다. 메체트카강 철교 서쪽에 있던 독일군 대대들 전부를 단 한번의 공격으로 전멸시켰다. 독일은 이 로켓포의 공격으로 총 4개 대대가 전멸했다.>는 무엇인가? 이 부분은 전술 다음으로 나올 전쟁론에서 '전투'라고 명명된 부분이 된다. 이 내용을 보면 싸움 그 자체를 이야기한다. 전투에 임한 사단과 부대 그리고 병사들이 어떻게 싸웠는지에 대한 아주 상세한 부분은 없지만 전투를 통해서 실제로 획득된 성과를 이야기 한다. 그리고 소련군의 카추사 로켓포의 공격으로 독일군 4개 대대(大隊)가 전멸했다는 내용은 1개 대대가 대략 500명에서 1,000명 사이에 구성되는데 정확한 수치는 아니지만 거의 3,000명 정도가 사망하거나 부상을 입었다고 추측을 할 수 있다. 실제 전투 속에서 전투는 이후 거론하기로 하고 전략과 전술 부분에서만 보면 전략의 예로 든 내용은 미국과 소련의 경제력과 연합국들의 경제적 협력, 전쟁 수행에 필요한 석유자원의 수송 그리고 소련의 경제를 마비시킬 수 있는 석유자원의 차단과 독일의 장기적인 관점에서 석유자원의 확보를 위해서 스탈린그라드와 기타 지역에 대한 공격을 결정하였다. 다시 말하면 이 전투의 수행을 결정한 배경에는 미국과 소련의 경제력에 대한 평가, 미국과 영국 그리고 소련간의 협력관계, 소련의 석유자원에 대한 활용현황과 전시경제체제 그리고 독일의 석유자원에 대한 현황을 파악해야만 수립될 수 있는 결정이다. 이것은 전투 그 자체에 영향을 전혀 주지 않는다. 전투에 필요한 것은 보다 많은 병력과 보다 많은 전차 그리고 항공기들이다. 그러나 전략은 전투를 결정하게 하는 요인을 제공한다. 다음으로 전술의 예로 든 부분에서는 전략의 목적에 따라서 전투에 투입할 수 있는 부대들과 설정된 부대의 공격방향과 부대의 최종 목표를 수립한다. 이 전술에 독일군은 '푸른 계획'이라는 명칭을 부여했다. 이상과 같이 하나의 전투를 소개한 글에서 전략과 전술 그리고 전투에 대해서 알아 보았다. 전쟁에서 전략과 전술이 서로 엉켜있고 뿐만 아니라 혼용되기 때문에 매번 정확하게 이것은 전략이고 저것은 전술이다라고 말할 수는 없지만 전략은 대략 이러한 것이고 전술은 대략 이러한 것이라는 것을 이해하기 위해서 무리하지만 나누어 보았다.

이 부분에서 알아 두어야 할 것은 독일군의 전략을 수립한 사람은 누군가라는 점이다. 이 전략을 수립하고 최종결정을 내린 사람은 바로 히틀러이다. 그리고 비록 히틀러에 의해서 수정되었지만 전술을 수립한 사람은 할더라는 장군이다. 그리고 히틀러가 할더 상급대장이 수립한 내용에 수정을 가한 이유는 히틀러가 결정한 전략 때문이다. 전략은 바로 석유자원

을 확보는 것이 우선과제이며 소련의 석유자원 공급을 차단시키는 것이 우선과제 였기 때문이다. 석유가 생산되는 도시인 바쿠와 석유의 보급로에 있는 돈강을 확보하기 위한 스탈린 그라드 점령이 목표가 되었다. 끝으로 이 전투에서도 앞에서 손자병법의 예로 하나를 들었던 모공편에 나오는 내용이 그대로 적용되는 부분이 있다. 이 부분은 <그런데 히틀러는 동계공세 이후 장군들을 신임하지 않았다. 따라서 세세한 작전을 직접 지시하겠다고 주장했다.>이다. 이러한 생각 때문에 히틀러는 할더장군이 제안한 내용에 수정을 가했다. 그리고 <파울르스장군은 스탈린그라드를 사수할 것이지만 그러기 위해서는 남쪽에 전선을 펼 수 있어야 하고 공수에 의해서 충분한 보급이 필요하다고 요구했다. 그리고 탈출이 필요하면 행동의 자유를 B집단군 사령관에게 요청하였다. 그러나 히틀러는 무조건 현재 위치를 사수하라고만 명령했다.> 또한 <파울르스장군은 23일 아침에도 요청을 하였다. 와이크스장군도 공수에 의한 보급이 불가능하다고 역설했으며 파울르스장군을 지지하였다. 파울르스장군은 군단장회의를 열고 히틀러에게 전보를 쳤다. 물자는 버리더라도 병력의 대부분을 구할 수 있다고 믿었으므로 거듭 자유로운 행동권을 요청하였다. 그러나 히틀러의 대답은 '후퇴불가' 뿐이었다.> 결과적으로 포위된 제6군을 구출할 임무를 받은 만슈타인 육군원수가 파울르스 육군원수로부터 받은 전보의 내용은 다음과 같았다. <시내에는 무시무시한 상태에 있음. 간호도 받지 못하는 약 2만 명의 부상병이 폐허 속에 누워 있음. 또한 그와 동일한 수의 배고프고 동상에 걸린 병사와 무기를 갖지 않은 낙후자가 있음.....스탈린그라드 남부 교외에서의 최후의 반격전은 1월 25일 감행하겠음.....트렉터 공장은 좀 더 견딜 수 있을지 모름.....> 최종적으로 독일군이 얻은 결과는 독일군과 독일의 동맹국군이 전멸당한 것이었다. 30만 명 이상의 독일병사들을 스탈린그라드에서 잃어버린 것이 그것이다. 1943년 3월 이후 소련군과 싸운 동부전선에서 전쟁의 주도권을 잃어 버렸고 히틀러는 후퇴라는 말 대신에 '전선축소'라고 했지만 이후 계속해서 후퇴만을 해야 했다. 그리고 1945년 소련군이 베를린으로 진격하자 4월 30일 실의와 절망 속에서 자살했다.

孫子兵法 第三 謀攻篇

무릇 장군이란 군주의 보좌역이다. 보좌역과 군주의 관계가 친밀하면 나라는 반드시 강대 해지고, 반대로 양자의 관계에 틈이 나면 나라는 반드시 약해진다. 그러므로 군주 때문에 군이 위태롭게 되는 원인에는 3가지가 있다.

첫째는 군이 진격하여서는 안 될 때를 모르고 진격 명령을 내리고, 군이 후퇴하여서는 안 될 때 이를 모르고 퇴각 명령을 내리는 일이니, 이는 곧 군사 행동을 속박하는 일이다.

둘째는 3군의 일을 알지 못하면서 3군의 행정에 간섭하면 병사들은 갈피를 잡지 못하고 당황한다.

셋째는 군의 권모술수를 모르면서 군의 지휘에 간섭하여 실제에 맞지 않는 병력을 내림으로써 현지

에 나가 있는 병사들의 불신감을 자아내게 하는 일이다.

군을 당황하게 하고 불신감을 자아내게 하면 그런 기회에 제후들이 공격해 오는 재난을 맞이하게 된다. 이것은 곧 군을 혼란에 빠뜨리고 승리를 적에게 내어주는 일이다.

손자병법의 모공편에 나오는 이러한 문제를 제거하기 위해서 독일군이 만든 것이 있다. 이것을 독일군은 임무형전술(Auftragstaktik)이라고 불렀다. 임무형전술은 전격전에서 중요한 몫을 담당했던 기갑부대들과 후반부에서 뛰어난 작전으로 저항을 지속했던 독일군을 움직이는 보이지 않는 힘이다. 임무형전술은 임무(Auftrag)와 전술(Taktik)의 합성어로서 그 속에 포함된 의미는 ‘자주성과 복종의 독특한 결합이며 명령은 짧고 명확하게 그러나 수단 선택은 위임한다. 그리고 장교, 하사관, 사병들의 인격과 존엄성을 존중하는 것이다. 단결심과 신뢰감 그리고 복종심의 결합이다.’이다. 이러한 것을 적용시키기 위해서는 장교들의 능력이 중요시되었으며 독일은 독특한 교육체계로 장교들을 선발하고 교육시켰다. 독일군이 항복한 1945년 이후 점령국 미국은 독일의 장교와 하사관 그리고 사병 관리를 위한 과학적인 모델이 없었음에 놀랐다. 독일에서는 장교들을 선발할 때 미국처럼 A 에서 F까지 나누지는 않았다. 이를 바탕으로 보직에 임명하거나 진급도 없었다. 사실 책임감, 열정, 명석한 두뇌, 탐구심, 인격 등을 숫자로 구분할 수는 없는 것이다. 독일에서는 미국처럼 행정에 대하여 집착하지는 않았다. 행정이란 말은 연합군에게서나 절대적으로 신봉되었다. 독일의 장교들과 하사관들의 사상률은 사병들에 비하여 높았으며 연합국들에 비해서도 높았다. 그 이유는 독일군은 위험에 빠졌을 때 지휘관이 진두지휘하는 것이 합당하다고 판단하고 있었으므로 수세에 몰린 뒤로 지휘관들의 사상률이 더욱 높아졌다. 지휘관의 사상률이 의미하는 것은 지휘관이 전투에서 주도적인 역할을 하였다는 것을 의미한다. 이는 곧 적절한 지휘가 많았다는 것을 의미하며 따라서 전투에서 유리하게 작용하였을 것이다.

독일군은 전쟁기간 내에 특정한 전선의 경우 3배, 5배 심지어 7배가 넘는 적군과 접촉해 있었다. 그러나 겁에 질려 후퇴하거나 전선이 분리되지 않았다. 장교들은 나약하지도 않았으며 앞장서서 맹렬하게 싸웠다. 히틀러의 전쟁이 독일에서는 인기가 없었지만 싸웠다. 독일 국내가 폭격으로 위축되었지만 싸웠다. 독일군은 고급 장교들과 지식인들과 같이 히틀러를 미치광이라고 보았지만 싸웠다. 남으로는 북아프리카의 사막에서 북으로는 노르웨이의 나르빅에서 싸웠고 승리의 희망이 사라진 뒤에도 수년간 싸웠다. 항복이 임박했던 1945년 4월까지 전투가 가능한 어느 곳에서도 전투를 계속했다. 전투 중 180만 명의 전사와 소련의 수용소에서 사망한 90만 명 등 전체 부대규모의 20%까지 규모가 줄었지만 군대는 건재하였으며 저항을 계속하였다. 승리의 순간에도 패배를 당하는 순간에도 독일군의 전투력은 변화가 없었다. 전략적인 실수에도 불구하고 독일군의 전투력은 일관된 모습을 보여 주었다. 독일군이 우수한 집단이라는 것이 단지 얻었던 승리에 있지 않다. 우수한 전투집단이라는 칭호는 바로 일관된 전투력의 유지였다. 이러한 임무형전술의 이론이 어디에서 나왔을까?

이러한 개념의 출발점은 나폴레옹 전쟁에서 패배한 이후 프로이센의 개혁 가운데 군대의 개혁에서 출발하였다. 이 개념은 전쟁론을 바탕으로 프로이센군 후에 독일군으로 이어지면서 지속적인 발전을 이룩하였다. 그리고 1939년부터 시작된 제2차 세계대전에서 결과로 나왔다. 손자병법에서는 매우 간단하고 짧은 내용이지만 실제로 이러한 어려움을 당하지 않으려면 얼마나 많은 노력과 시간이 필요한지 그리고 그러한 노력의 결과로 성취되는 결과가 얼마나 큰 것인지를 알아야 할 것이다. 독일군이 프랑스군, 영국군, 소련군, 미군을 대상으로 싸움을 한 것을 우리나라에 적용하면 아마도 일본군, 중국군, 러시아군과 싸운 것과 비견될 수 있을 것 같다. 임무형전술을 단적으로 나타내는 일화는 미국 독립전쟁당시 스토이픈 남작은 미국군의 교관이었는데 일을 하기 위해서 미국 병사들에게는 "일을 하라!"고 지시하면 되었다. 그러나 프로이센, 오스트리아, 프랑스 병사들에게는 "당신이 그것을 해야 하는 이유는 이것이다!"라고 말을 해야 한다고 했다. 즉 맹목적인 복종, 기계적인 행동을 하지 않는 것이 임무형전술의 근간을 이룬다고 할 수 있다. 손자병법의 모공편에 '장수가 유능하고 임금이 간섭하지 않으면 승리한다.'를 구현하려면 자율권만을 주장할 것이 아니라 전반적인 조직의 구성원들의 능력이 향상되어야 할 것이다. 그것을 할 수 없다면 군사적 천재에 의해서 움직여야 할지도 모른다.

전술가로 적합한 사람은 누가 있을까라는 질문에 다음의 인물이 전술가로 적합하다고 판단된다. 물론 이 인물을 정확하게 전술가라고 할 수는 없다. 정확하게 말을 한다면 전술적인 면이 강한 전략가라고 할 수 있을 것이다. 전략가나 전술가는 서로 정확하게 구별되는 일을 수행하는 사람을 지칭하는 것은 아니다. 별명 사막의 여우(Der Wütenfuchs), 본명 에르빈 롬멜(Erwin Rommel, 1891~1944)이다. 1941년 2월 롬멜은 북(北)아프리카 리비아에서 영국군과의 전투에서 패배 직전에 처한 이탈리아군을 지원하기 위해 파견된 독일군 사령관으로 임명되었다. 북아프리카에 파견된 독일군을 '아프리카군단'이라고 불렀다. 북아프리카의 사막은 그가 가장 큰 전공을 세운 무대가 되었다. 북아프리카에서 기습공격을 바탕으로 혁혁한 전공을 세웠던 롬멜은 아군과 적군으로부터 '사막의 여우'로 불렸으며 특히 미국에서 명성을 얻었다. 당시 대전에 참전하지 않았던 미국의 언론은 전투가 이어지고 있던 북아프리카의 소식을 전하면서 롬멜의 천재적인 능력을 보도하였고 따라서 롬멜은 독일의 장군들 가운데 연합국에 가장 유명한 장군으로 알려지게 되었다. 뿐만 아니라 영국의 식민지배 아래에 있던 아랍인들 사이에서도 인기가 높았다. 아프리카군단의 최대의 패배이자 북아프리카에서 독일군의 주도권을 잃게 한 엘 알라메인 전투(1942. 10)까지 롬멜은 승승장구를 했다. 다음의 롬멜이 승리한 전투 가운데 하나이다.

롬멜은 영국군에 보급물자를 공급하던 항구도시 토부룩(Tobruk)을 점령하기 위한 작전을 세웠다. 항공기 이외에 모든 부분에서 수적으로 열세였던 롬멜은 영국군의 방어선을 측면에서 공격하고 토부룩을 점령하기 위한 계획을 수립했다. 롬멜의 계획은 영국군 방어선의 최남단인 비르하케임(Bir Hacheim)을 공격하여 측면을 돌파하여 토부룩으로 진격하는 것이었

다. 그리하여 가질라 방어선의 영국군 제1남아프리카 사단과 제50사단을 고립시키는 것이었다. 이를 위해서 그는 영국군의 기갑부대를 토부룩 서부로 유인하여 격파해야 한다고 생각했다. 독일군과 영국군은 가질라(Gazala)에서 교착상태에 빠졌는데 영국군은 가질라(Gazala)에서부터 비르하케임까지 40마일에 이르는 거리에 철조망과 50만개의 지뢰를 매설하고 독일군의 공격에 대비했다. 영국군은 900대의 전차를 배치시켰으며 독일군은 구식의 이탈리아 전차를 포함하여 500대의 전차를 보유하고 있었다. 이때 전차의 부족을 메우기 위해서 50문의 88mm 대공포를 전술적으로 대전차포로 사용하였다. 시간이 지나면 지날수록 불리해진다든 것을 안 롬멜은 토부룩을 향해서 공격을 개시하였다. 이탈리아의 제21군단과 제10군단을 가질라와 가질라 남쪽으로 공격을 개시했고, 독일군은 우회기동으로 가질라의 남쪽에 있는 비르하케임으로 공격해 들어 갔다. 롬멜의 공격을 예상한 영국군과 3일 동안 전차전이 일어났다. 평소 보급이 원활하지 않았던 독일군은 전투에 따라서 병참사정이 악화되고 영국공군의 공격으로 고전을 했다. 따라서 롬멜은 후퇴를 생각했는데 행운이 찾아왔다. 독일 제10군단이 지뢰지대에서 2개의 통로를 만들었다. 롬멜은 이 통로를 이용해서 일부 기갑부대를 후퇴시키고 이 통로를 이용해서 보급을 할 수 있어 공격을 계속수행 할 수 있었다. 영국군의 지속적인 공격 속에서 독일 제90사단과 이탈리아 트리에스트 사단이 남쪽으로 기동하여 비르하케임을 포위하고 10일간의 전투 끝에 프랑스 제1여단이 항복을 했다. 영국군 사령관 리취 장군은 이탈리아 제21군단의 가질라 공격을 막아내고 독일군을 향해서 공격을 시도했지만, 독일군은 보급선을 확보하여 병력을 증가시키고 있었다. 독일 제90사단과 이탈리아 트리에스트 사단이 전선을 연결시켜 독일군을 공격하던 영국군을 공격하였다. 영국군은 독일군과 이탈리아군의 압박으로 나이츠브리지(Knightsbridge)를 경유하여 엘 아템으로 철수했으며 영국군이 주둔하고 있던 항구도시 토부룩을 공격하여 1942년 6월 21일 함락 시켰다. 후퇴한 영국군은 900대의 전차 가운데 65대만을 가지고 있었다. 이 전투에서 영국군 전차들은 보병의 엄호 없이 단독으로 공격을 하였는데 대부분 독일군이 대공포로 만든 88mm포에 격파되었다. 또한 영국군은 전차를 집중적으로 배치해서 공격하지 못했다. 반면 영국의 포병부대는 화력의 집중을 통해서 독일군의 공격을 격퇴하였다.

롬멜은 이와 같이 전투를 직접 지휘했다. 따라서 전술적인 면이 내용의 주류가 된다. 그러나 롬멜이 아프리카 방면에서 최고사령관으로 당시 이 전투를 결정하게 된 이유에는 전략적인 측면이 고려되었기 때문이었다. 롬멜은 아프리카군단은 물론 독일의 소련침공과 영국군의 상황을 복합적으로 고려해야 했다. 롬멜은 전쟁터에서 모든 것들을 직접확인하고 상황을 파악했다. 롬멜은 자신의 자동차는 물론 비행기, 영국군제 장갑차를 가지고 직접 전선을 시찰했다. 어느 시기에는 비행기를 타고 시찰 중에 아군인줄 알고 착륙을 했는데 그것은 후퇴하는 영국군이었다. 롬멜은 지휘관을 비교하는데 전장의 상황을 가장 정확하고 전반적으로 파악을 하느냐에 초점을 맞추었다. 그리고 정보를 획득하는데 상당한 노력을 기울였다. 롬멜이 물량에서 완전하게 압도당하기 전까지 승리를 계속할 수 있었던 것은 히틀러의 지나친 간섭이 없는 상태에서 자신의 능력을 발휘한 것이었고, 승리의 대부분은 전술적인 능력

이 영국군을 압도했기 때문이었다. 북아프리카에서의 전투는 다른 지역의 전투와는 다르게 주민들의 학살이나 포로에 대한 처형이 없었다. 제2차 세계대전 가운데 비교적 신사적으로 전투가 이루어진 유일한 전장터였다.

3-3. 작전

다음으로는 작전(作戰, Operation)이다. 작전은 전략과 전술의 관계처럼 전술과 작전은 서로 연관을 맺으며 영향을 준다. 전쟁론에서는 ‘전투’라고 했지만 이 장의 제목을 작전이라고 한 이유는 전투는 실제로 싸우는 그 자체이지만 작전은 싸움을 결정하는 일련의 행동이다. 전략과 전술의 개념에서 볼 때 전투보다는 작전이 보다 적합하다고 보여진다. 전략이 전술을 수립하는데 영향을 주는 상위 개념이라면 전술은 작전수립에 영향을 주는 상위 개념이다. 작전을 통해서 전투가 이루어진다. 작전을 작전술(作戰術)이라고 부르기도 하는데 전술과 연관시켜 보면 술(術)이 포함이 되는 것도 타당성이 있다.

제4편 전투 제1장 개관

전략과 전술에 대한 개념적 차이를 볼 때 전투는 전략보다는 전술적인 성격이 강하다는 것이다.

제4편 전투 제3장 전투 일반론 I

전투는 핵심적 군사활동이며 다른 모든 활동들은 전투의 보조적 역할을 한다. 전투는 싸움이며 싸움의 목적은 적의 격멸과 극복이다.

제4편 전투 제4장 전투 일반론 II

적 전투력의 격멸은 무엇을 의미하는가? 그것은 우리의 전투력보다 큰 규모의 적 전투력을 약화 시키는 것이다. 적 전투력의 약화는 전투과정에서 발생한 손실뿐만 아니라 패배한 적 전투력이 철수한 후에 나타나는 손실도 포함된다. 전투를 계속할 수 있을 것인가라는 물음이 제기된 경우 인간, 말, 야포 등의 손실뿐만 아니라 질서, 용기, 신뢰, 응집력, 계획 등의 손실도 고려되어야 한다. 승자와 패자가 동일한 물적 손실을 입었을 경우에 이러한 일체의 정신적 힘은 전투를 결정 짓는 유일한 요소이다.

제4편 전투 제5장 전투의 중요성

적 전투력의 격멸이 모든 전투의 목적이지만 이것은 다른 목적과 연관될 수 있으며 심지어 다른 목적들이 지배적일 수도 있다. 적 전투력의 격멸 이외에 지역과 목표의 점유가 전투의 일반적인 목적이 될 수 있다. 전쟁의 두 가지 주요 형태로서 공격과 방어에서 방어전투가 빈번하게 일어난다면 전략적 상황이 불리하다는 징후이다.

전쟁론에서는 작전이라는 말이 아닌 전투라는 단어를 사용했다. 그러나 전투는 싸움 그 자체를 말하지만 작전은 전투를 수행하기 위한 실제적인 계획의 수립을 말한다. 다시 말해서 전략과 전술 그리고 작전은 무엇인가를 만들어 내는 작업이고 그 끝에 일어나는 것이 전투이다. 그렇기 때문에 나폴레옹 전쟁에서도 보았듯이 프랑스와 오스트리아, 프로이센, 영국 등의 동맹군과 싸움을 한 전투를 계속해서 이야기 한 것이다. 전투의 결과로 어떠한 조약이 맺어지고 그 조약의 내용에 따라 영토가 변한다. 그리고 지속적으로 이어진 전투의 승리와 패배로 모든 결과가 나온다. 그렇기 때문에 전쟁론에서도 전투가 ‘핵심적인 군사활동’이라고 정의 한 것이다. 그리고 전투 이외에 전술의 수립과 전략의 수립이 보조적인 것이라고 한 것이다. 이 전투의 결과가 다른 것들 즉 전략과 전술을 지배할 수도 있다는 것은 이미 앞에서 보았다. 모든 전투가 비중이 같거나 그 영향이 같은 것은 아니다. 전투, 작전의 결과로 이루어 지는 전투는 전략과 전술의 결과가 된다. 아무리 우수한 전략과 전술이 있다고 심지어 작전이 우수하다고 평가를 얻었더라도 실제 전투에서 패배해 버리면 의미가 퇴색된다. 그리고 전투에서의 패배가 지속된다면 우리는 그 전투를 있게 한 작전, 전술, 전략을 낮게 평가할 수 밖에 없다. 그리고 이것들은 단지 이론에 지나지 않는다고 평가절하를 할 수 있고 심지어 쓸모없는 노력이라고 말할 수도 있다.

일반적으로 전쟁영화를 보면 대부분 작전, 전투를 소재로 한다. 전쟁영화뿐만 아니라 액션물도 전투이다. 그 이유는 무엇인가? 영화에서 전략과 전술을 담을 수 없기 때문이다. 만약 전략과 전술을 담고자 한다면 그것은 2~3 시간의 상영시간을 넘어서서 시리즈로 만들어져야 한다. 이러한 영화로는 ‘스타워즈(Star wars)’가 대표적이다. 그리고 무엇보다도 전략과 전술을 담은 영화는 재미가 없다. 차라리 다큐멘터리로 제작되는 것이 좋을 수도 있다. 전략과 전술은 눈으로 보여지는 싸움이 아니라 그 싸움을 할 수 있도록 하는 일련의 과정이기 때문에 영화로 만든다면 주변환경과 배경, 심리상태, 국제정세, 판단의 과정과 결론을 담아야 하기 때문에 결국 어느 개인의 일대기를 그리는 것이 되거나 극히 제한적인 내용을 만들 수 밖에는 없을 것이다. 하나의 전투를 말하기는 쉬워도 전쟁전체를 이야기하는 것은 매우 어렵다. 나폴레옹전쟁은 이야기할 때 프랑스대혁명을 이야기해야 하기 때문에 2~3시간 동안에 모든 내용을 담을 수는 없다. 만약 영화를 만든다고 하더라도 어느 부분에서 영화를 보는 사람이 많은 것을 알고 있다는 가정을 내릴 수 밖에 없다. 따라서 긴 내용의 장편소설이나 역사를 다룬 내용의 책을 영화화하는 것은 매우 조심스럽고 어려운 작업이 될 것이 분명하다. 예를 들면 1944년 6월 6일에 있었던 노르망디 상륙작전(Invasion of Normandy)을 다룬 미국영화가 두 편이 있다. 하나는 1962년에 제작된 ‘지상최대의 작전(The longest day)’이라는 제목의 영화이고, 하나는 스티븐 스필버그가 1998년에 제작한 ‘라이언 일병 구하기(Saving private Ryan)’가 그것이다. 두 영화를 비교하면 후자가 훨씬 재미가 있다. 그 이유는 제작년도에 차이도 있을 수 있겠지만 ‘지상최대의 작전’은 노르망디 상륙작전 전체를 담으려고 했기 때문에 전반부가 아주 지루하다. 후반부에 가서야 전투장면이 본격적으로 등장한다. 그러나 ‘라이언 일병 구하기’는 ‘지상최대의 작전’이 보여주는 전반부가 없다. 그

리고 극히 개인적인 내용을 바탕으로 전체 전투 전체가 아니라 극히 부분적이고 소규모의 전투를 담고 있다. 따라서 흥행에 성공하는 전쟁영화는 영화에 사용되는 컴퓨터 관련기술, 제작비용, 출연한 주연배우도 아주 중요하겠지만 전투의 전체적인 내용과 전투가 발생했던 배경이나 목적과 목표를 담으려고 노력하면 할수록 재미가 줄어든다고 할 수 있을 것이다. 우연의 일치인지 모르지만 ‘지상최대의 작전’의 원작과 각본을 쓴 사람의 이름이 ‘라이언’이다. 그리고 한글로 노르망디 상륙작전이라고 해서 이것이 이 글에서 말하는 ‘작전’이라고 할 수는 없다. 전체적으로 보면 이것은 독일을 항복 시키려면 독일본토점령이 요구되었기 때문에 영국에서 대륙으로 건너가기 위한 연합군이 수립한 전략과 전술에 해당한다. 연합국의 독일과 전쟁에서 수립한 전략을 압축하면 ‘독일의 무조건 항복’이었고 미군과 영국군을 주축으로 하는 연합군은 이 전략을 달성하고자 독일본토 공격을 결정한다. 이전에 독일본토에 대한 비행기를 이용한 전략폭격을 수행했지만 독일의 전쟁의지를 꺾는데 성과가 없었고 군수품 생산에도 큰 타격을 주지 못했다. 따라서 독일의 본토를 직접공격이 요구되었고, 독일이 무조건 항복할 때까지 계속 공격을 하게 된 것이다. 실제로 독일은 1945년 5월에 항복을 하는데 아무런 조건을 제시할 수 없었다. 그래서 영어로 쓰면 ‘Normandy Invasion’이나 ‘Invasion of Normandy’로 쓰고 번역하면 ‘노르망디 침공’이 된다.

비행기로 특정지역을 폭격하는 것에도 전략폭격(Strategic Bombing)이 있고 전술폭격(Tactical Bombing)이 있다. 각 폭격의 명칭도 전략과 전술의 의미에 따라서 붙여진 것인데 전략폭격은 적의 전쟁의지나 전쟁수행능력을 제거하기 위한 폭격이고 전술폭격은 비교적 소규모의 폭격을 말한다. 그러나 전략폭격이 전략적인 개념으로 사용되지만 실효성은 전략적이지 못한 것으로 알려져 있다. 전략폭격과 전술폭격을 구별하는 것은 큰 의미가 없을 수도 있다. 미사일(Missile)에도 전략미사일이 있고 전술미사일이 있다. 전략미사일에는 ICBM이라고 하는 대륙간탄도미사일(Intercontinental Ballistic Missile)이 대표적인데 사정거리는 5,000km가 넘는다. 전술미사일은 통상 약 1,000km 이내의 군사목표를 공격하는 미사일이라고 하는데 구 소련에서 만든 사정거리 300km의 스킨(Scud) 미사일이 유명하다. 전략과 전술의 개념을 바탕으로 여러 병기에 전략과 전술이라는 명칭을 붙였지만 완벽하게 구별할 수 있는 것은 아니다. 그러나 각종 병기에 이러한 명칭을 붙이는 시도는 전략과 전술을 구별하려는 의도가 있을 것이다.

이상으로 전략과 전술 그리고 작전에 대해서 살펴 보았다. 앞선 내용들을 요약 해보면 전략은 전략 그 자체로만 이루어 질 수 없고 전술과 작전과 상호관계를 가지고 있는 것이며 전략은 정치에서부터 출발을 한다. 작전은 가장 하부단계이며 전략과 전술이 구현되는 단계이다. 작전은 기술을 바탕으로 실제로 활용이 가능한 것을 만들어 내는 과정이다. 전술은 기술적인 것으로 보통 전문가들이라고 하면 전술적인 영역에 종사하는 사람들을 말한다. 어느 한 분야에서 전문적인 지식을 보유한 사람들은 대부분 전술가라고 할 수 있다. 기술, 인문, 사회, 자연과학분야에서의 전문지식들은 전술적인 측면에서 고려가 되고 전략은 이러한

지식들을 통합하는 것이 된다. 전략적인 개념이라고 말하는 것은 어느 한 부분을 이야기하는 것이 아니라 관련된 모든 분야를 고려해서 어떤 답을 얻는 것이라고 할 수 있다. 따라서 전략은 전문지식이라고 보기 보다는 지혜에 가깝다. 정확하게 표현되는 것은 아니지만 전술은 지식에 가깝고 전략은 지혜에 가깝다라고 할 수 있다. 여기에서 우리가 목표한 바를 얻었다. 전략의 개념과 더 나아가 전술과 작전에 대해서도 어느 정도 알게 되었다. 그렇다면 여기에서 끝을 맺을 것인가? 그렇지 않다. 전쟁과 전략, 전술 그리고 작전에 대해서 긴 이야기를 했지만 이들 사이에 관계와 전쟁을 일으키는 전체적인 것들인 정치, 전략, 전술, 작전의 전반적인 흐름이 부족하다. 다음 장에서는 정치, 전략, 전술, 작전의 수립과정을 알아보게 될 것이다.

4. 전쟁전략의 수립과정

전쟁을 수행하는데 일련의 과정이 필요하다. 무작정 하자고 해서 할 수가 있는 것이 아니다. 이것은 전쟁에서만 아니라 개인이건 조직이건 간에 목표를 설정하고 세부적인 방법을 강구하는 것은 당연한 과정으로 받아 들인다. 특히나 전쟁과 같이 물적 인적자원을 대규모로 투입하고 엄청난 희생을 각오하면서 결행되는 전쟁이 쉽게 시작할 수 있으리라고 생각할 수는 없다. 전체적인 전쟁전략의 수립은 앞에서 보았던 정치, 전략, 전술 그리고 작전수립의 과정을 통해서 이루어 진다. 그러나 각 명칭은 수정되는데 그 기본정신은 변화하지 않는다.

4-1. 국가안보 목표의 설정

전쟁전략을 수립할 때 첫번째 과정은 ‘전쟁목표’의 설정이다. 이 목표를 ‘국가안보의 목표’라고 말한다. 이 목표는 바로 정치적 관점에서 얻어진다. 이 목표가 부정확하고 일관성이 없으며, 국민적인 합의를 얻지 못하면 전략가의 임무는 매우 힘들어 지고 어려움을 겪게 될 것이다. 전쟁에서 군대를 운영하는 최고의 지침이며, 군대가 전투를 통해서 궁극적으로 얻어야 하는 것을 정하게 되는 것이다. 이것은 특정한 부대, 예를 들어서 제1사단이나 제1군단, 제1군 혹은 그 이상의 규모를 갖는 군사조직의 목표가 아니다. 이것은 그러한 군들 모두를 모여 그들의 활동결과로 얻어야 하는 가장 상위의 목표이다. 안보(安保)는 ‘안전을 보전한다는 의미’이다. 즉 우리의 안전을 보전하기 위해서 전쟁을 수행한다면 이 전쟁의 마지막 순간에 얻어지는 것을 안보의 목표라고 말할 수 있다. 예를 들면 다음과 같은 것이 될 것이다.

제2차 세계대전은 연합국과 추축국간에 벌어진 대전으로 전세계 곳곳에서 전쟁이 벌어졌다. 추축국은 연합국 보다는 연계나 목적이 서로 달랐다. 추축국의 핵심인 독일은 게르만 민족주의를 바탕으로 한 세계정복, 이탈리아는 로마제국의 부활, 일본은 대동아공영(大東亞共榮)이라는 슬로건 아래의 아시아 정복이었다. 그러나 미국, 영국, 프랑스, 소련 등의 연합국의 목표는 단 한가지였다. 그것은 독일, 이탈리아, 일본의 '무조건 항복'이었다. 연합국이 추축국에 요구한 것은 '무조건 항복'으로 이 조건이 최우선이었다. 이 조건을 만족하지 않고 다른 조건들에 대한 논의는 있을 수 없었다. 추축국이 점령국에 한 행동이라고는 피점령국의 노동력과 자원의 수탈, 대량학살과 파괴뿐이었다. 뿐만 아니라 추축국들은 서로 목적이 달랐고 협조도 잘 이루어 지지 않았다. 3국 동맹이라고 하지만 연합국에 비해서 느슨하고 불분명한 목적을 가진 형식적인 것에 지나지 않았고 때에 따라서는 서로에게 도리어 방해가 되기도 했다. 연합국의 추축국들에 대한 요구인 '무조건 항복'은 전쟁에서 기본적인 목표였으며 이에 따라서 전쟁을 수행하였다. 노르망디 상륙작전, 시실리 상륙에 이은 이탈리아 본토공격은 어디까지나 '무조건 항복'을 바탕으로 둔 작전이었다. 이것들을 전략적이고 전술적인 것이라고 보아야 하지만 일반적으로 사용하는 것이므로 작전이라고 쓴다.

명확한 목표가 없으면 성공을 이룩하기란 어렵다. 비록 얻은 것이 있다고 하더라도 명확한 목표를 가지고 움직이지 않으면 잃어 버리는 것이 많아 질 것이다. 이 목표는 간단할 수도 있고 매우 어려운 것일 수도 있다. 그러나 목표를 나타내는 말은 간단하고 명료하게 표현될 수가 있다. 이 목표는 누구에게나 공감을 가질 수 있는 것이어야 하며 이후 이루어질 많은 것들의 기본이 되어야 한다. 목표가 너무 많고 복잡하며 이해가 어려우면 장애가 발생한다. 그 예는 다음과 같다.

제2차 세계대전에서 독일이 패전한 이유는 무엇인가? 병력의 수, 장비의 질적수준 미흡, 전차의 부족, 연료의 부족, 미국의 개입 등등이라고 말할 수 있다. 그러나 그것은 독일 패전의 근본적인 이유가 아니다. 독일이 패전한 이유는 전쟁의 목적에 있다. 독일이 소련을 침공한 이유는 '공산주의에 대한 혐오와 위협에 대한 불안과 증오'와 '독일민족의 거주지역 확보' 그리고 '스탈린에 대한 경쟁심', '슬라브민족에 대한 혐오' 등 복합적인 것이며 한 가지의 원인은 아니다. 그러나 이 것들이 소련과 전쟁에서의 군사목표는 아니다. 소련과의 전쟁에서 목표는 히틀러가 장군들에게 한 말에 잘 나타나 있다. 히틀러는 소련을 침공의 기본 방침은 '섬멸전'이라고 했고, '소련의 전멸'이라고 했다. 따라서 히틀러는 스탈린과 화해를 하거나 협상할 의사가 전혀 없었다. 역사상 가장 많은 군사전력(150개 사단 300만 명)을 투입하고, 스탈린그라드 전투에서 패배하여 전세가 완전히 역전된 이후 스탈린의 협상요구를 계속 무시하고 전쟁을 지속한 이유도 여기에 있다. 독일군이 점령한 지역에서 대량학살을 한 것도 이러한 목표 때문이었다. 그렇지 않다면 전쟁 초기 스탈린에 반대해 무장투쟁을 수행했던 파르티잔(Partisan, 빨치산이라고도 부르며 게릴라라는 의미와 같이 사용됨)을 처형시킬 필요도 없었고 대신에 그들의 지원을 받을 수도 있었다. 뿐만 아니라 소련에 강제

점령된 지역의 주민으로부터 지원을 받을 수 있었다. 현재의 우크라이나 공화국의 주민들은 독일군을 환영했다. 독일군을 해방군이라고 생각했기 때문이다. 소련이 붕괴되고 독립한 많은 국가들은 전쟁초기에 독일군을 지지했거나 독일군에 자원입대하기도 했다. 그러한 부대는 무장친위대로 편성되었다. 그러나 히틀러가 보기에는 그들은 타도되어야 할 대상이었을 뿐이다. 따라서 많은 것을 잃었고 전쟁 중반과 후반에는 도리어 그들의 공격을 받아 많은 피해를 입었다. 만약 히틀러의 전쟁 목표가 다른 것에 있다면 히틀러는 스탈린과 협상을 통해서 동부전선에서 전투를 그만 둘 수도 있었다. 그러나 히틀러에게 그러한 것은 상상 속이나 가능한 것이었다. 독일의 군사행동의 목표가 제1차 세계대전의 복수라고 했다면 1942년에 모두 완료했다. 연합국들은 공포에 질렸으며 독일의 승승장구를 그저 바라만 보아야 했다. 그렇지 않고 공산주의의 몰락이었다고 하면 독일군은 프랑스를 장기간 점령할 필요도 없었고 모든 전력을 소련에 투입할 수 있었다. 그러나 불가능한 영국과의 동맹을 추진했고 무리하게 전선을 확장했으며 결정적인 순간에 소련을 침공하고 말았다. 독일의 정치적 목표는 민족주의를 바탕으로 한 영토 확장이었고 세계 정복과 식민지 획득에 있었다. 무리한 목표의 설정을 많은 기회를 잃게 만든다. 이와 같은 현상은 추축들의 공통된 현상으로 자신을 신성로마제국과 비스마르크에 의해 수립된 독일제국에 이은 세 번째 제국이라는 의미로 제3제국이라고 불렀던 독일은 세계정복, 이탈리아는 로마제국의 부활, 스스로를 일본제국으로 부르고 아시아제국을 수립하려고 했던 이들 국가의 공통된 목표는 제국을 만드는 것이었고 결국 모두 패전하고 말았다. 이런 목표를 가지고 전쟁을 수행했던 지도자 중에 살아 남은 일본의 왕 히로히토(迪宮裕仁) 뿐이었다. 따라서 이들 3개국이 동맹을 맺는 것은 불가능하지만 당연한 결과이다. 대전 기간 중 일본이 소련과는 협정을 맺긴 했는데 그것은 동남아시아 점령을 위한 임기응변에 불과했다. 결과로 시행한 전술이 '진주만 공격'이었다. 독일과는 이미 1936년 11월 소련에 대항하기 위한 반(反)코민테른 협정을 맺은 바 있었다. 이후 독일과 소련이 전쟁이 일어나자 만주에 주둔한 일본의 관동군(關東軍)은 기동훈련을 실시하여 군사적 위협을 가했다. 그러나 일본과 소련은 협정을 맺었고 소련은 아시아와 시베리아에 있는 병력을 독일과의 전쟁에 투입할 수 있었다. 히틀러도 일본과 소련의 조약에 신경을 쓰지 않았다. 독일이 항복하자 소련군은 연합국과의 협정에 따라서 만주를 공격하여 관동군을 순식간에 붕괴시켜 버렸다. 사실 독일은 일본의 지위를 인정할 생각이 없었고 언젠가는 일본도 점령할 생각이었다. 그것이 세계정복이 아닌가?

한국전쟁에서 미국의 목표는 처음에는 '북한군을 남한에서 축출'하는 것이었다. 인천상륙작전 이후에는 목표가 '북한을 해방시키고 통일'을 이룩하는 것으로 확대되었다. 중공이 개입하자 이번에는 '중공군의 축출'로 변경되었다. 전쟁이 38선을 기점으로 소모전으로 바뀌자 미국은 정전협정을 맺어 종전을 했다. 한국전쟁을 통해서 미국은 반성을 하게 되었다. 제2차 세계대전에서의 완전한 승리와 한국전쟁에서의 휴전의 차이는 한가지 었다. 그것은 일관성에 있었다. 한국전쟁에서 미국은 전쟁의 목표를 수시로 바꾸었다. 미국의 전쟁목표가 한반도에서 공산주의를 몰아내는 것이었다면 전쟁의 양상은 달라졌을 것이고 확전도 가능했

을 것이다. 그러나 미국은 그러한 목표를 세우지 않았다. 미국은 월남전에서도 실수를 범한다. 월남전에서는 전쟁의 목표가 국민들의 지지를 얻지 못한 것이었다. “왜 전쟁을 하는가?”라는 질문에 미국정부는 ‘월남에 비(非)공산주의 국가를 계속 유지’하는 것이었다. 그러나 그 이유를 대다수의 국민들은 몰랐다. 정부는 국민들에게 전쟁의 목표와 그 이유를 설명하지 못하고 지지를 얻지 못했다. 그리고 전쟁수행에서도 미국은 점진적인 군사행동만을 수행하여 결정적인 군사행동을 요구하는 ‘전쟁의 목표’를 지지했던 사람들을 실망하게 했다. 미국은 월남전쟁에서 패배하고 만다.

‘목표의 설정’은 전쟁전략수립의 첫 단계로서 그 중요성을 인식하게 되었을 것이다. 목표는 분명하여야 하며 충분히 설명될 수 있어야 하고 대다수로부터 지지를 얻을 수 있어야 한다. 그리고 수립된 목표는 일관성 있게 추진되어야 한다는 것도 알게 되었을 것이다.

4-2. 대전략의 수립

‘국가안보의 목표’가 확정된 이후 목표를 실현시키기 위해서 어느 수단을 사용해야 하는지에 대한 결정을 해야 한다. 이를 ‘대전략(大戰略)’이라고 한다. 대전략은 목표를 구현하기 위해 다양한 수단들의 선정과 활용방법 그리고 그것들을 개발하기 위한 기술 및 과학을 말한다. 정치학자들은 군사적인 명칭인 대전략을 ‘정책(政策)’이라고도 부른다. 따라서 어느 조직에 ‘정책의 부재(不在)’라고 하는 말이 있다면 그것은 ‘대전략의 부재’를 말하고 보다 앞서서 판단하면 ‘목표의 부재’라고 할 수 있다.

대전략은 국력의 수단 가운데 군사부분과 비(非)군사부분이 서로 연결되는 최고의 단계이다. 따라서 ‘협조’가 중요하다. 대전략을 정의할 때 국력을 나타내는 경제, 정치, 군사들을 개발하고 운영하고 이들을 서로 협조하게 하는 것까지 포함되어야 한다. 다시 말하면 협조는 ‘힘의 수단간의 관계’에 대한 것이다. 정책적인 착오의 예는 정부와 민간단체의 활동 가운데 하나를 살펴보면 다음과 같다. 여러 기관에서 수행하는 정책 가운데에서는 보건복지부는 금연정책을 펼쳐 각종 미디어를 통해서 흡연의 피해를 고발하면서 금연을 유도하고, 한국담배인삼공사는 담배의 점유율과 수익을 높이기 위해서 지속적인 담배제품을 개발한다. 언론에서는 양담배의 점유율이 높아졌다는 보도와 함께 관련단체는 수입산 담배를 피우지 말자고 한다. 지방자치단체는 재정에 도움이 되는 담배소비를 기대한다. 이러한 경우를 ‘정책일관성의 결여’라고 말할 수 있다. 이를 ‘정책의 혼선’이나 ‘정책의 누수’ 등으로 부르기도 한다. 다른 경우를 보자. 건설부와 관련된 부처는 도로나 항만 그리고 각종 건설을 추진한다. 그런데 환경부는 환경문제를 들어 몇몇 건설을 반대한다. 그리고 민간단체도 반대를 한다. 개발이 우선인가 아니면 자연보전이 우선인가라는 질문에 답이 어려운 것은 그만큼 대전략이 어렵다는 것을 말한다. 그리고 이러한 부서들의 의견을 종합하여 결정하는 것은 각

부처 장관들의 역할이 아님을 알 수 있을 것이다. 누구의 손을 들어 주어야 할 때 의사 결정권자는 난감할 수 밖에 없다. 이러한 것을 막기 위해서는 역할과 임무를 배정해야 하고, 배정된 사항들이 서로 지원될 수 있도록 방법을 제시해야 하고, 발생할 수 있는 갈등을 미연에 밝혀야 하며, 발생한 갈등을 해소 시켜야 한다. 그럼에도 불구하고 많은 부분에서 정확한 결정을 내리기가 어렵다. 그러나 정부 전체의 정책이 하나로 압축되고 일관성을 유지하면 많이 줄어 들 것이다. 그러나 그렇다고 해서 모든 문제를 해결해 주지는 않는다. 언제나 선택이 1과 0을 선택하는 것이 아니라 대부분 1,000,000과 1,000,001 가운데 하나를 선택하는 것이 많다.

경제적인 면을 고려해야 한다는 것을 보면, 군대가 전쟁을 수행하기 위해서는 물자가 필요하다. 이 물자를 한마디로 압축하면 ‘화장지부터 핵탄두까지’가 된다. 이것을 군대가 모두 만들어 낸다는 것은 불가능하고 실제로 적합한 업무도 아니다. 그렇기 때문에 대부분 민간 업체가 개발하고 생산하며 군에 공급을 한다. 만약 북반구에 위치해서 추운 겨울이 있는 나라가 적도에서 전투를 한다면 필요한 것이 무엇인가? 여름용 군복인가? 사실상 해당 지역의 질병과 대처방법 심지어 곤충과 위험한 것들에 대한 소개뿐만 아니라 풍토병에 대비한 의약품, 지형에 적합한 무기까지 다양하다. 만약 적도지역에 위치한 지역에 풍토병인 말라리아가 창궐한다면 이에 대비한 의약품 생산을 전혀 고려하지 않았다면 아마도 전투 중 사망자도 있겠지만 말라리아로 입는 손실도 많을 것이다. 따라서 적도지방이 전장이라면 당연히 지금은 많이 필요하지 않지만 투입될 병력과 질병의 특성에 맞게 의약품의 생산이 준비되어야 할 것이다. 따라서 의약품 제조업체에 생산을 의뢰하게 된다. 이것은 극히 부분적인 예이고 전쟁을 수행하려면 물자가 필요하다. ‘화장지에서부터 핵탄두까지’ 다양하다. 평소 군대는 여러 물자를 비축한다. 어느 물품은 6개월 분을 어느 물품은 1년 분을 비축하는데 이 말은 전쟁이 6개월 이상 그리고 1년 이상 길어 진다면 전쟁에서 물자부족 문제를 발생시킨다. 따라서 전쟁이 장기화 될 경우 경제체제를 전쟁을 위해서 바꾸는데 이를 두고 전시 경제체제로 전환이라고 말한다. 전쟁에서 소비되는 물량을 공급해야 하기 때문에 승용차를 만드는 기업은 장갑차를 만들 것이며 조선소에서는 전함을 만들 것이다. 철강회사는 수출용이 아니라 군사용 철강 생산을 늘릴 것이다. 따라서 경제적인 면에서 군사부분과 비(非)군사부분간의 공동의 노력이 요구된다. 다음으로는 정치적인 것이다. 국제적인 정치적 이해관계는 많은 영향을 준다. 예를 들면 교전대상국가의 동맹의 내용의 확인이 될 것이다. A국가는 B가와 전쟁을 수행하려고 한다. 이때 B국가의 동맹관계를 살펴야 한다. B국가가 C국가와 상호방위협약을 맺고 있는데 C국가가 핵무기를 보유하고 있다면 A국가는 B국가와의 전쟁만을 생각하는 것이 아니라 C국가와의 전쟁도 고려를 해야 한다. 그리고 B국가는 D국가와 매우 우호적인 관계를 맺고 있는데 A국가는 자칫 D국가와도 전쟁을 수행해야 할 수도 있다. 따라서 A국가와 B국가만의 전쟁이 아니라 C, D국가와의 전쟁으로 확산될 수 있다. 이러한 경우 때문에 국제적 정세파악이 중요하다. 실제 예로는 비스마르크가 주도한 전쟁에서 보았는데 오스트리아와 프랑스와의 전쟁은 국제적인 정세를 파악했을 경우에 가능한 결

정이다. 한국전쟁에서 중공군이 개입할 것이라고 생각을 못했고 따라서 대비가 없었기 때문에 압록강까지 진격했다가 기습공격을 받고 후퇴를 해야 했다. 따라서 복잡한 국제관계의 규명이 요구된다. 이러한 부분은 정치적인 부분인 동시에 군사적인 것이 포함한다. 이러한 경제적, 정치적, 군사적인 것을 동시에 고려하는 것을 대전략 수립이라고 한다.

결과적으로 군사 대전략 수립에는 논쟁이 되는 것은 다음의 3가지다. 대전략은 국제관계에서 군사력 사용에 대한 논쟁이 초점이 된다. 핵전력을 보유한 강대국들이 소규모 재래식 전쟁에서 확전을 통해서 참전할 경우 전쟁은 예상하지 못한 곳을 향할 수도 있기 때문이다. 둘째로는 재래식 전쟁이 상당한 기간동안 유지될 경우이다. 예상 전쟁 기간을 초월하게 되면 비군사적인 것을 고려해야 한다. 이러한 경우에 경제체제를 보통 전시경제체제로 전환한다고 한다. 셋째로 다양한 전쟁의 형태에 대한 적절한 대응이다. 전쟁이 정치적인 면에서의 전면전이나 정규군간의 전쟁만 있는 것이 아니라 게릴라전쟁, 혁명전쟁, 종교전쟁, 인종전쟁 등과 같이 다양한 형태의 전쟁이 곳곳에서 발생하기 때문에 다양한 접근 방식이 요구된다. 따라서 대전략의 수립은 정치, 경제, 군사부분을 통합하게 된다.

4-3. 전략의 개발

목표성취를 위한 수단을 정하고 역할과 임무를 배정한 '대전략'이 수립되면 세부적인 전략을 수립해야 한다. 이 전략은 전쟁론에서 말하는 전략이 된다. 따라서 앞의 2가지는 정치이며 이제부터가 전략이 된다고 볼 수 있다. 대전략이 목표를 실현시키기 위한 '정책'을 수립하는 과정이라면 전략은 보다 세부적인 군사적인 측면에서의 전략이다. 군사전략은 군사력을 원정용 혹은 자국 방어용, 군사력의 공격지향 혹은 방어지향으로 할 것인가 등등을 결정하는 것이다. 대전략에서는 정치, 경제, 군사방면에서 상호협조가 중요한 것이었고 전략에서는 '조정'이 중요한 것이 된다. 대전략에서 협조가 '힘의 수단간에 관계'에 대한 것이며, 조정이란 '군사력의 수단들간에 관계'를 말하는 것이다. 예를 들면 비행기와 전차(Tank)를 어떻게 활용할 것인가에 대한 결정이 그것이다. 다음은 비행기와 보통 탱크(Tank)라고 하는 무한계도를 단 전차(戰車)의 기원과 그 활용에 대한 일련의 내용으로 제1차 세계대전과 제2차 세계대전에 걸친 내용이다.

제1차 세계대전에서 전쟁 초반에는 항공기들이 전쟁에 영향이 매우 미미했으나 후반부로 갈수록 공군력의 중요성이 부각되었다. 처음에 항공기들은 정찰용으로 사용되었다. 정찰용 항공기들 격추하기 위해서 대공포와 전투기들이 개발되었고 교전국들이 전투기들을 서로 개발하면서 하늘에서는 전투기들 간에 공중전이 시작되었다. 1903년 라이트형제에 의해서 최초의 동력비행기인 '플라이어1호'가 노스캐롤라이나주(州) 키티호크에서 비행에 성공한 이후 비행기 개발능력은 지속적으로 상승했다. 1908년 미국연방정부가 라이트형제의 비행기를 최

초로 구입하고 프랑스에서 라이트형제의 비행기를 면허생산이 실행되면서 본격적인 비행기 개발 시대가 열렸다. 최초의 비행기는 민간용이었으나 1914년에 시작된 제1차 세계대전에서는 비행기가 군사용에서 정찰기로 사용된 이래 전투기 이후 폭격기로 사용되기 시작하였다. 전쟁이 끝날 무렵 독일의 포커 D.VII과 프랑스의 스파와 같은 전투기들은 215km/h의 속력을 낼 수 있을 정도로 발전되었다. 이 비행기는 전쟁초기에는 군사전력으로 포함되지 않았으나 전쟁 중에 그 용도가 변경되어 군사용으로 사용되었고 효과가 입증되었다. 이후 비행기를 전문으로 하는 군사조직이 탄생하게 되는데 이를 ‘공군(空軍, Air Force)’이라고 부른다. 공군은 영국이 전쟁 말기인 1918년에 세계최초로 창설하였고 1920년에 캐나다가, 1921년에는 이탈리아가 공군을 독립시켰다. 1934년에는 프랑스가 공군을 독립시켰고 독일은 1935년에 공군이 창설되었다. 제2차 세계대전에서는 공군의 역할이 전쟁에 절대적인 것으로 변하였다. 제1차 세계대전은 육군이 전쟁에 큰 영향을 미쳤으나 제2차 세계대전에는 공군력이 전쟁에 큰 영향을 미쳤다. 제1차 세계대전에서 독일이 체펠린 비행선으로 영국본토에 최초의 전략폭격이 있는 이후 제2차 세계대전에서는 전략폭격이 일반화되었다. 이와 같이 비행기는 군사전력으로서의 가치를 부여 받았고 전쟁에서 중요한 자원으로 활용되면서 육군에서 분리되어 공군으로 발전하게 되었다. 일반적으로 에이스(Ace)라고 하는 것은 서양의 카드 게임에서 스페이드(Spade, ♠)에서 최강의 패를 말하는데, 프로야구에서 가장 공을 잘 던지는 투수를 에이스라고 부른다. 프로야구에서 에이스의 기원은 미국의 투수였던 에이사 브레이나드(Asa Brainard)에서 유래했는데 이후 다른 팀에서도 일급투수를 에이사라고 부르다가 에이스로 변했다. 공군에서도 적군의 전투기를 많이 격추시킨 사람을 에이스라고 부르는데 가장 우수한 비행사라는 의미로 에이스라고 부른다. 따라서 비행기에 스페이드(♠)를 그려 넣기도 한다. 제2차 세계대전 때 연합국에서는 일반적으로 5대 이상 격추시킨 비행사를 에이스라고 불렀다.

제2차 세계대전에서 독일은 새로운 전쟁 형태인 전격전(電擊戰, Blitzkrieg, Lightning War)을 만들어 냈다. 전격전은 신속한 기동과 기습으로 일거에 적진을 돌파하여 적진 깊숙하게 진격하여 적에게 충격과 혼란을 주었다. 독일군은 이 전술을 전투 부대들이 전차와 급강하 폭격기 그리고 자동화기를 이용하여 적의 전선으로 돌격하면서 적의 공격지점에 있는 주요 전투진지를 분쇄하는 작전으로 수행했다. 독일군은 폴란드는 물론 특히 프랑스가 자랑하던 마지노선을 정면공격하지 않고 우회하면서 약한 곳을 집중적으로 파고들어 프랑스군의 전투의지를 꺾어 버렸다. 독일은 전차의 중요성을 방어적인 것으로 보지 않고 공격적인 것으로 판단하여 전차의 기동성을 증강시켰다. 또한 당시에는 일반화 되어 있지 않던 무선통신장비를 기본으로 장착하였다. 프랑스군은 전차를 보병 지원용으로서 이동하는 포대의 개념을 바탕으로 전차를 배치, 운용한 반면 독일군은 전차를 독립된 공격자원으로서 바라보았다. 따라서 독일군은 전차를 집중적으로 배치하였고 프랑스군은 보병을 따라서 전차를 분산배치하였다. 독일군은 속도를 중요하게 생각한 반면 프랑스군은 장갑력을 중요하게 생각하였다. 이러한 전차에 대한 개념이 달라서 독일은 독자적인 작전 능력과 복합적인 무장체계를 갖춘

독일 부대를 창설하였는데 이것을 기갑사단(機甲師團, Panzer Division)이라고 하였다. Panzer는 독일어로 ‘강철’이라는 뜻이다. 독일은 1935년 10월에 3개 기갑사단을 최초로 편성하였고 전쟁이 시작된 1939년까지 6개 사단으로 늘렸다. 프랑스 침공에 독일은 10개의 기갑사단을 투입하였고 소련침공에는 17개 기갑사단이 4개 군으로 편성되어 전투에 참여했다. 전쟁이 시작되면서 폴란드 침공작전, 프랑스 침공작전 그리고 소련 침공작전에 이르기까지 기갑사단은 공격의 선봉에 섰다. 독일은 전차의 기본적인 생각이 다른 국가들과는 달랐다. 독일군의 이러한 전투방식은 병력의 수, 전차의 수와 질적인 면을 극복하는 수단이 되었다.

‘군사전략의 개발’은 눈으로 볼 수 있고 판단을 내릴 수 있기 때문에 다양한 판단을 통해서 의견들이 나올 수 있는 부분이 된다. 즉 결과의 직접적인 원인이 된다고 보는 것이다. 그래서 이 부분에 많은 집착을 하는 경향이 많다. 그러나 전반적인 성공적인 결과의 도출은 이 부분에서 결정되는 것은 아니다. 왜 그들은 그것을 통해서 성공을 거두었느냐는 한 기간에서 이룩된 성공만으로 설명되어서는 안되고 또한 될 수도 없다. 사실상 제2차 세계대전에서 독일이 승승장구 할 수 있었던 것은 제1차 세계대전, 보불전쟁, 나폴레옹전쟁, 프리드리히 대왕 시절까지 거슬러 올라가야 된다. 독일의 경우 성공, 실패, 성공, 실패를 지속적으로 반복하여 무수한 방면에서 축적된 것들이 있었기 때문이다. 또한 전격전과 같은 형태의 전략개념은 독일장군들에 의해서 선택되었고 독일군이 이를 수행했다. 그러나 전차에 대한 기본개념과 전략적 운용에 대한 견해는 독일이 처음이 아니라 영국이었다. 최초로 전차를 개발한 나라는 영국이었다.

영국은 제1차 세계대전이 한창이던 1915년 9월에 ‘Little Willie’라는 최초의 전차를 개발했다. 탱크(TANK)라는 이름은 영국이 보안 때문에 기름이나 물을 담은 탱크(TANK)라는 이름으로 개발에 착수했기 때문에 유래된 이름이다. 그래서 처음에 탱크의 모양이 네모난 모양인 것 같다. 영국은 최초 전차의 생산에 적극적이지 않았다. 영국 스윈톤중령이 전선돌파를 위하여 농업용 트랙터의 무한궤도에 장갑화 된 차체를 결합하여 사용하자는 의견을 제시하였으나 묵살당했다. 그러나 윈스턴 처칠 만이 관심을 가져 1914년에 해군 지상함위원회가 설치 되어 연구를 하기 시작하였다. 영국은 전통적으로 해군 강국이었기 때문에 해군의 시각에서 탱크를 땅 위를 다니는 배(艦)이라고 했다. 스윈톤중령의 노력으로 겨우 육군이 해군과 협력하여 1915년 9월 8일에 ‘Little Willie’라는 시제 전차가 개발 되었으나, 곧바로 ‘Big Willie’를 개발하였다. 육군장관의 반대에도 불구하고 120대의 전차를 발주하고 MK1이라고 명명하였다. MK1은 연강판을 볼트로 결합하고 57mm 포를 장착한 수컷형과 기관총을 장착한 암컷형이 개발되었다. 영국의 대륙파견군 총사령관 헤이그(Douglas Haig, 1861~1928) 장군이 전차의 개발과 사용에 새로운 제안을 하여 솜 전투에 사용하기로 요구하였다. 그러나 기계적인 결함이 많았고 조종에도 실수로 도로에서 떨어지는 경우가 많아 최초 도착한 59대중 32대만이 공격에 참여하였다. 하지만 공격 중에 낙오하는 전차들이 많

아서 결국에는 9대만이 선두에서 공격을 감행하였다. 그러나 전차의 효과는 대단하였다. 독일군은 처음 본 무기에 혼란해 졌으며 기관총으로 파괴가 되지 않자 항복하거나 달아나 버렸다. 이러한 마비효과로 헤이그장군은 1,000대의 전차를 발주하도록 본국에 요청하였다. 프랑스도 전차개발에 참여하여 1916년 2월 21일에 공개시험이 있었고 400대가 발주되었다. 1917년 4월 16일에야 전선에 투입될 수 있었고 132대의 슈나이더(Schneider)전차가 전선에 등장하였으나 그 중 60대가 독일군에게 격파 당했다. 독일군도 전차에 대하여 충분히 인식하고 대비책을 강구했기 때문이었다. 이후 영국은 새롭게 MK4전차를 개발하여 전차군단을 창설하였다. 1917년 11월 20일 3개 전차여단의 479대의 전차중 342대가 공격에 참가하였다. 기습효과를 위하여 공격준비사격이 없이 이동 탄막사격의 엄호 아래에서 전차 3대와 보병 1개 분대가 한 조를 이루어 전진했다. 이때 독일군은 패닉(Panic)현상을 일으켜 버렸다. 이로서 전차에 대한 새로운 작전, 기동전에 대한 교훈을 얻게 되었다. 기본적으로 전력을 집중하여야 한다는 사실과 전차부대의 뒤를 따르는 부대의 전과확대를 위한 부대운용이 그것이었다. 그러나 지휘관이 전선과 너무 떨어져 있어 기병의 적절한 투입 기회를 잃어 버려 독일군은 증원부대를 투입할 수 있었다. 영국군은 독일군의 방어선을 쉽게 돌파하였다. 그러나 독일군은 역습을 통해서 영국군 전선부대의 지휘소를 기습하여 영국군의 지휘체계를 마비시켜 버렸다. 따라서 전선은 절단되고 공격부대는 고립되었다. 1주일 후에는 영국군이 얻은 지역을 독일군이 회복하였다. 이후 풀러(Fuller, 1878~1966)는 전차들을 적의 후방 깊숙이 위치한 지휘소를 공격하여 전선의 방어체계를 붕괴시켜 큰 희생 없이 적을 격파할 수 있다는 확신을 가지고서 독일군을 격파하려는 계획을 세웠는데 2,600대의 중(重)전차와 2,400대의 중(中)전차를 집결시켜 150Km의 전선에서 수 개의 돌파지점을 선택하여 중(中)전차집단으로 전선을 돌파한 뒤, 항공기의 엄호아래 적 후방 깊숙이 돌진 시켜 독일군의 사령부, 군수기지, 교통의 요충지를 급습하여 독일군을 혼란 시키고, 중(重)전차와 보병으로 구성이 된 주력부대가 80Km의 정면을 돌파하여 방어진지를 격파하고, 기동성이 있는 부대를 추격부대로 투입하여 독일군의 주력을 포위, 분단시키고 독일 영토 내로 침공해 들어가서 최후의 승리를 획득한다는 것이었다. 이 계획은 'Plan 1919'로 명명되었으나, 1918년 11월에 독일이 항복하여 계획은 취소되었다. 이 계획은 전차를 공격의 주력으로 사용하려는 최초의 시도였다.

종전 후 'Plan 1919'를 세웠던 풀러는 전차주력론을 주장하였으며 1925년에는 영국의 지도적인 군사전문가였던 리델 하트(Liddell Hart, 1895~1970)와 친분을 맺어 전차에 대한 보다 깊은 연구가 진행되었다. 풀러가 주장한 이론은 1937년에 출판된 '야전근무규정에 관한 건의 제3권(Field Service Regulations III)'에 잘 나타났다. 책은 500부가 영국에서 출판되었으나 관심을 끌지 못했다. 그런데 복사본 3만부가 독일로 넘어갔다. 풀러는 기계화군대에 의한 소수정예론을 주장했는데 제1차 세계대전에서는 징병제도를 바탕으로 한 대군을 유지하는데 만 주력했지만 곧 공업화를 바탕으로 한 새로운 군사조직이 구성될 것으로 예상했다. 해군은 함정의 톤(ton)수로 공군은 항공기의 수로 전력을 비교하듯이 육군도 기계화부대의

질적, 수적인 크기가 전력비교의 대상이 될 것으로 확신했다. 또한 기계화부대를 가지지 못한 국가는 침략에 대응하지 못할 것으로 예상했다. 이러한 주장은 전승국들에게는 관심을 끌지 못했으나 패전국 독일에서 심도 있게 연구되었다. 리델 하트는 풀러와 같이 영국인으로 풀러와 함께 독일의 기갑부대 운영에 가장 많은 영향을 주었다. 그는 공군력의 증강과 전차전을 제창했다. 또한 전략에 대한 정의로는 '정책목표를 완수하기 위한 군사적 수단들의 배분기술'이라고 했다. 독일에서는 쾰트(Hans von Seeckt, 1866~1936) 장군과 구데리안(Heinz Guderian, 1888~1954) 장군이 새로운 전술과 장비의 운용에 지대한 관심을 기울였다. 패전 독일은 영국과 프랑스가 승리에 도취되어 자만하고 있었지만, 패전의 원인과 새로운 군사이론의 정립에 힘을 쏟았다. 그러나 독일은 보병 제일주의 국가였다. 프랑스는 포병 중심의 군대를, 폴란드와 러시아는 기병 중심의 군대를 보유하고 있었으나, 독일은 프러시아의 군인정신에 충신했다. 그러나 독일은 제1차 세계대전에서 새로운 무기들을 만들고 운용하던 것과는 다르게 전차의 사용에 무관심으로 일관했다. 연합군의 전차들의 성능이 대전간에 좋지 않았고 운용에 미숙하여 충분히 격파할 수 있다고 예상했으며, 베르딩 전투 이후 독일은 방어로 일관해서 전선돌파에 관심을 기울일 수 없었다. 또한 전차생산에 필요한 물자를 대전 중에는 충분히 확보할 수 없었다. 따라서 보병의 전투정신에 의존하여 전쟁을 수행하려는 전쟁관이 절대적으로 영향을 미쳤다.

독일은 패전 후 베르사이유 조약으로 10만 명의 직업군인만을 보유할 수 있었다. 항공기와 전차는 장비할 수 없었고 징병제도는 폐지되었다. 독일의 침략전쟁의 싹을 제거하기 위해서였다. 이때 쾰트장군에게 독일군을 재건할 임무로 참모총장 직이 주어졌다. 쾰트장군은 제1차 세계대전의 반성하면서 소수 정예군론을 주장하였다. 쾰트장군은 미래의 독일군을 건설하기 위하여 연합군의 군비제한 조건을 위반하면서 항공기, 전차, 중포에 대한 연구와 개발 그리고 훈련에 노력했다. 쾰트장군의 이러한 노력으로 새로운 군사기술세대를 여는 계기가 되었다. 그러나 아직도 구체적인 육군에 대한 모습을 설계하기에는 부족하였다. 이때 구데리안이 참모장교로 활약하던 1920년대와 30년대에 군사이론에 대한 새로운 이론과 과학기술분야에 발전이 이루어졌다. 영국에서는 기계화된 기동전이 영국을 중심으로 이루어졌으며, 특히 자동차산업이 급격히 발전하여 전차 생산에도 영향을 미쳤다. 구데리안의 등장은 독일에 기계화된 부대, 특히 기갑부대의 등장을 의미했다. 독일은 자동차를 그저 수송수단으로 생각했지만 구데리안은 공격무기로서 결론을 내렸다. 그러나 아직도 자동차에 대한 인식은 과거와 같아서 구데리안은 혼자서 연구를 해야 했다. 특히 영국의 풀러와 리델 하트의 논문에 큰 영향을 받아서 이후 기갑사단의 창설과 운용에 참고로 하였으며 기갑사단을 주력으로 하는 전술의 개발에 열정을 쏟았다. 결과적으로 구데리안에 의한 독일 기갑사단이 창설되었으며 기동전에 대한 구체적인 전술이 완성되었다. 그러나 구데리안의 노력에 대하여 반대의견도 만만하지 않았다. 다른 병과의 마찰과 함께 최고사령부에서도 그를 배격하는 분위기가 강하여 기갑부대의 운용에 대한 토론과 논쟁이 이어졌다. 기갑사단의 중요성은 인정하지만 그것은 어디까지나 보병과의 협동 하에서 움직여야만 안전을 보장할 수 있는

므로 기갑사단 독단적인 작전은 불가능하다는 것이었다. 구데리안장군과 1933년에서 1938년까지 육군참모총장이었던 베크 (Ludwig Beck, 1880~1944) 장군은 격론은 벌렸는데, 베크장군은 마지 못해 3개 기갑사단의 창설을 인가했다. 하지만 독일에서의 논쟁은 육군의 주체가 보병이나 아니면 기계화 부대냐는 주도권 다툼이었다. 아무튼 구데리안의 노력으로서 그나마 독일군은 기갑사단을 보유하게 되었으며 베크장군이 주장한 지구방어 전략이 히틀러에 의해서 무시되고 오스트리아와 체코를 합병하였다. 때문에 베크는 사퇴하고 구데리안이 히틀러의 특명으로 중앙으로 복귀하여 그 동안 미진했던 기갑사단을 증편하고 자동화, 기계화부대를 창설하는데 노력했다. 히틀러가 원했던 전쟁과 가장 부합하는 형태가 바로 전격전이었다. 따라서 구데리안장군은 독일의 개혁에 주도적인 역할을 맡았으며 기갑병과감으로 임명하였다. 이후 구데리안은 독일 기갑부대의 아버지로 불렸다. 그는 폴란드에서 소련까지 자신의 기갑군단을 이끌고 활약을 하였다. 독일도 다른 국가들과 같이 전차에 대한 반대와 무관심 그리고 인식의 차이가 있었으나 소수의 강한 노력이 있었으며 히틀러의 결단으로 기갑사단 그리고 그 이상의 부대가 만들어 졌으며 독일에게 승리를 안겨준 원동력이 되었다.

4-4. 전술의 설계

전술의 설계는 전략의 개발 보다는 상세한 내용이다. 전술은 국가안보의 목표를 달성하기 위해서 전장에서 전력을 적절하게 운용하는 기술 및 과학이다. 전술은 이미 갖추어진 요소들을 어떻게 사용하면 최대한의 결과를 얻을 수 있는가라는 것을 말하고, 그 이상의 상위단계의 개념들은 전력을 전장으로 동원하는 것과 관련이 있다. 다시 말하면 전술은 임무를 정확하게 수행하는 것에 관한 것이고 상위 개념들은 정확한 임무수행과 관련이 되어 있는 것이다. 전술은 전략보다 제한적이고 단기적이며 국부적인 것들을 담고 있다. 전술은 공간과 시간을 가지고 있기 때문에 상상하는 것이 어렵지 않다. 그렇기 때문에 많은 사람들이 전술에 집착하는 경향을 보이기도 한다. 실제로 상당히 많은 부분에서 전술적인 측면이 많이 고려 된다. 전술에 대한 예는 전격전이 적당할 것이다. 앞서 전차의 역사와 전차를 이용한 전술을 개발하기 전까지의 과정을 알아 보았는데 독일군이 전차를 실제 전투에서 활용한 전술이 전격전에서 사용된 전술이다. 전격전의 핵심은 기동력과 충격 그리고 한곳에 집결된 화력을 이용하여 기술적으로 통합된 공격을 가함으로써 적군의 방어능력을 마비시키고, 이 마비상태를 이용하여 적의 후방으로 깊숙이 침투하여 적군의 통신과 행정체계를 전체적으로 무너뜨리는 것이다. 이를 종심(縱沈, Depth)공격전술이라고 하고 반대로 방어하는 전술을 종심방어전술이라고 한다. 이 두 가지 전술이 맞붙은 대표적인 전투로는 쿠르스크 전투가 있다. 이 전술의 핵심은 전차, 수투카로 알려져 있는 급강하폭격기, 자동화기를 이용하여 적 방어 정면으로 돌격하면서 적의 방어선을 뚫는다. 그런 다음 보병들이 넓은 범위에 걸쳐 전선을 확대하여 적군이 고립된 큰 구덩이들에 갇혀 움직이지 못하는 것과 같이 만들었다. 이 전술은 인명이나 물자의 동원에 있어서도 매우 경제적이었다. 그것은 신속하고 교전시간이

짧아 공격하는데 피해를 최소한으로 할 수 있었다. 이를 가능하게 하려면 기동력이 요구되었다. 또한 전차와 장갑차 그리고 항공기와 의 긴밀한 협조가 요구되었다. 전통적인 방식은 우선 적의 진지에 포격을 가해서 혼란을 준 다음 보병이 진격하는 것이었다. 이러한 포격전술은 미리 공격을 알리는 신호였다. 그러나 독일의 기갑사단은 고대의 전차(戰車), 중세시대에 갑옷을 입은 기사(騎士)처럼 적을 향하여 돌격하였고 가능한 적의 영토 깊이 파고들었다. 다음은 독일군이 소련을 침공한 장면을 이야기 한다.

1941년 6월 22일 03시 15분 소련침공이 실시되었다. 소련군은 기습을 당하여 혼란 속에 빠져 버렸다. 구데리안장군이 이끄는 제2기갑집단은 부그강을 도하하여 교두보를 구축하는데 최초로 전차에 스노클(Snorkel)을 사용하였다. 6월 24일에는 북쪽에서 공격을 하고 있는 제3기갑집단과 양익 포위망을 형성하였으며, 29일에는 백러시아의 수도 민스크에서 또 하나의 포위망을 형성하여 4개군 50만 명을 전멸시켰다. 독일의 기갑부대는 강력하지 않았다. 그러나 독일군의 지휘관들의 신속하고 과감한 조치로 소련군을 압도하였다. 독일 기갑부대는 멈추지 않았다. 보병부대는 후방에 포위된 소련군을 격파하고 있었지만 기갑부대는 진격을 지속하였다. 북부집단군의 제4기갑집단은 쾌속의 진격을 하고 있었는데, 만슈타인의 제56기갑군단은 공격개시 후 4일만에 드비나강까지 320Km를 진격하였다. 기갑사단과 차량화사단은 소련군 3개 군단을 옆에 둔 채로 진격하여 비록 보병부대가 80Km 뒤에 있었으나 위험은 없었다. 중심돌진 이론을 주창했던 구데리안과 만슈타인은 자신들의 주장을 입증한 셈이다. 독일 중앙집단군은 스몰렌스크에서 7월 중순에 소련군을 포위 성멸시켰다. 개전 25일만에 중앙집단군은 650Km를 전진하였으며 모스크바를 320Km 남겨두고 있었다. 이때 주공을 우크라이나로 이동시켰는데 남부와 북부집단군간의 협동으로 포로 66만 5천명, 화포 3,718문, 장갑차 884대를 노획하였다. 이때 구데리안의 제2기갑집단은 측면을 250Km나 노출한 채 돌진하여 소련군이 공격을 하였으나 공격의 중심이 없었으므로 성공하지 못하였다. 키예프 포위작전이 종료되자 주력을 모스크바로 돌렸다. 이를 위하여 동부전선의 3/4가 되는 병력을 집중하였다. 9월 30일 공세가 시작되었고 제2기갑집단은 브리안스크에서 소련군을 포위하였으며 제3, 제4 기갑집단은 뷔야지마에서 또 다른 포위를 형성하여 70~80개 사단을 괴멸 시켰으며 60만의 포로를 얻었다. 이제 독일의 공격을 막아낼 소련군은 없었다. 그러나 10월 6일 첫 눈이 내렸다. 눈이 녹자 땅은 진흙탕으로 바뀌었으며 이로 인하여 전차들은 진흙 속에 파묻히고 포병은 하루에 겨우 1Km에서 5Km를 전진할 수 있었다. '진흙장군'이 독일군의 전진을 가로 막았다. 11월 17일에는 공격을 재개하여 12월 5일에는 크레물린의 탑을 보았다는 보고가 있었으나 독일군은 더 이상 공격할 힘이 남아 있지 않았다. '진흙장군'에 뒤를 이어서 '동장군'이 독일군의 전진을 가로 막았다. 독일군은 소련군과 싸우는 것보다 진흙과 추위와 싸워야 했다.

이와 같이 독일군이 그토록 단기간에 소련의 영토를 유린하면서 진격할 수 있었던 것은 전격전이라고 불리는 전쟁의 형태지만 새로운 전술의 적용으로 혁혁한 전과를 얻을 수 있었다. 이러한 새로운 전술로 독일군이 6개월 만에 점령한 지역을 소련군이 회복하는데 3년이

걸렸다.

4-5. 작전의 구현

작전은 전투를 수행하기 위한 실제적인 것이다. 전투는 실제로 우리가 볼 수 있는 것이다. 다시 말해서 전쟁영화에서 볼 수 있는 것이기 때문에 큰 어려움이 없을 것이다. 모든 영화는 전투와 전투를 보여준다. 규모에 차이가 있을 수는 있지만 거의 모든 전쟁영화는 전투를 주제로 한다. 그 이유는 앞서도 말했듯이 전략과 전술을 담는 것은 재미 없는 영화가 될 가능성이 많기 때문이다. 대부분의 영화가 그렇듯이 전투장면이 실전과 비슷하고 그 규모가 크면 클수록 재미가 있다. 물론 그 속에는 인간애와 사랑 등등이 포함되지만 재미있는 영화라고 평가를 받는 영화의 많은 부분은 바로 전투의 리얼리즘(Realism)에 있다고 할 수 있다. 이 전투를 성공적으로 수행하기 위해서 수립되는 것이 작전이다. 작전은 전술을 바탕으로 하는데 앞선 전격전의 중심공격전술을 부대가 구현하고 실제 전투를 수행하려고 할 때 일선에 있는 기갑부대의 전차병과 보병부대의 보병 그리고 폭격기를 조정하는 비행사들이 어떻게 해야 하는가에 대한 내용이 된다. 따라서 가장 많은 사람들이 이 작전에 따라서 움직인다고 할 수 있다. 전쟁에서 전투는 매우 중요하지만 전쟁을 승리로 이끄는 것 만은 아니다. 모든 전투에서 승리를 계속하지만 전쟁에서 패배하는 경우가 그것이다. 영국의 속담에 ‘영국은 모든 전투에서 패배해도 모든 전쟁에서 승리한다.’가 있는데 이 속담의 반대가 월남전이다. 미국이 전투에서 계속해서 승리를 했지만 전쟁에서는 패배했다. 월남전에서 미국은 전투에서 계속 승리를 했었다. 사실상 미국과 월맹군이 전면적으로 전쟁을 수행한다면 월맹군이 승리한다는 것은 불가능한 일이었다. 앞서도 예를 들었듯이 미국은 월남전을 점진적이고 명분만을 앞세운 전쟁이었다. 제2차 세계대전과 같이 대규모 병력이 적의 수도를 향하고 점령된 국가들을 해방시키면서 지속적으로 진격해 들어 가는 형태가 아니었다. 따라서 개별 전투에서 승리가 연속적으로 일어 났지만 전쟁에서는 패배하고 말았다.

작전에 대한 인식은 많이 되어 있을 수 있고 또한 TV에서도 볼 수 있기 때문에 많은 실제 예를 들지는 않는다. 다만 전투의 리얼리티가 높은 영화를 보고 싶다면 로마제국을 배경으로 한 리들리 스코트 감독의 ‘글라디에이터(Gladiator)’, 제2차 세계대전을 배경으로 한 스티븐 스필버그 감독의 ‘라이언 일병 구하기(Saving Private Ryan)’ 그리고 소말리아 전쟁을 배경으로 한 리들리 스코트 감독의 ‘블랙 호크 다운(Black Hawk Down)’을 보기 바란다.

4-6. 전쟁전략수립의 상호영향

이상으로 전쟁전략수립의 과정을 살펴 보았다. 전쟁전략수립의 과정에서는 단계별로 구분

되어 있으나 사실상 상위개념과 하위개념이 분명한 것은 아니다. 이러한 위와 아래를 정확하게 구분을 할 수 없는 경우가 발생하는 이유는 수립된 전략들의 관계가 미묘하고 복잡하기 때문이다. 물처럼 흐르는 것이라서 어디서부터 강의 상류, 중류, 하류인지를 구분하는 것이 어려워 대략적으로 말을 하듯이 전쟁전략의 수립도 동일하다. 하지만 각 과정들이 필요하다는 것은 분명하다.

전쟁전략은 서로 연관되어 있기 때문에 전쟁전략을 수립하는 과정에서는 소위 피드백(Feedback)이 존재한다. 전쟁전략 수립의 단계를 나누었지만 실제 적용에서 문제가 발생하거나 해결해야 할 요소가 발견되면 각 과정에서의 수정이나 변경이 불가피해진다. 특히 이러한 경우는 작전과 전술에서 자주 등장한다. 이러한 역류(Reverse Flow)현상은 전쟁전략이 서로 분리되어 있거나 구분되어 있지 않다는 것을 말한다. 작전을 통해서 예상하지 못한 문제가 발생하고 이를 해결하기 위해서 전술을 변경해야 하는 경우가 그것이다.

전쟁전략수립의 과정이 있으나 그 속에는 많은 영향을 미치는 요소들이 존재한다. 이 요소들은 경제상황, 기술 및 과학, 정치상황, 환경과 지리, 전통과 문화 등등 전략가가 제어할 수 없는 영역이다. 전략이 아무리 잘 세워졌다고 하더라도 요인들에 의해서 변형되고 굴절될 수 밖에 없다는 것을 고려해야 한다.

전쟁전략은 누가 만드느냐에 따라서 결과가 달라진다. 전략과 전술은 기술과 과학을 배경으로 두고 있지만 고성능의 컴퓨터에 의해서 수립될 수 없는 것이다. 따라서 절대적으로 사람에게 의존한다. 누구에 의해서 어느 조직에 의해서 전략이 수립되느냐가 결과에 영향을 미친다. 이는 창의성과 분석력 그리고 판단력이 중요하다는 것을 암시한다. 전쟁전략의 수립 과정은 아마도 뫼비우스의 띠(Möbius strip)와 같다고 할 수 있다.

4-7. 결론

지금까지 전쟁과 정치, 전략 그리고 전술과 작전을 알아 보았다. 이러한 군사적인 측면의 이해를 증가시키는 목적 혹은 군사지식을 얻는 것이라면 우리는 군사전문가가 되는 것이 바람직할 지도 모른다. 그러나 결코 전쟁의 역사 그 자체가 우리의 목적이 아니다. 여기에서 우리는 새로운 목표를 세워야 한다. 이것이 무슨 의미가 있는가라는 물음을 던짐과 동시에 전쟁의 정의와 정치 그리고 전략, 전술, 작전이 우리에게 어떻게 활용이 될 수 있는가를 생각해 볼 필요가 있다. ‘새로운 목표’ 그것은 군사적인 것이 군사적인 것으로 끝나지 않고 활용 가능한 새로운 가치로서의 모습을 모색해 보는 것이다. 수 천년간 이어져온 전쟁의 역사는 소수의 전문가의 것이 아니라 오늘을 살아가는 모든 사람에게 교훈과 안내자의 역할을 해야 한다는 것을 새로운 목표로 삼고 ‘군사적 지식의 사회적 전환’을 시도해 본다. 그것은

사업에 적용하는 것이 된다.

본론으로 들어가기 전에 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 다른 분야에 적용이 가능해진다. 그것은 스포츠이다. 축구에서도 국가안보 목표의 설정, 대전략의 수립, 전략의 개발, 전술의 설계, 작전의 구현은 그대로 적용된다. 어느 시기에 축구팀을 결성한다고 하자. 그 팀은 국가대표이다. 이 국가대표팀이 구성된 이유 즉, 국가대표팀의 목표가 존재한다. 그것이 월드컵, 올림픽 또는 아시안게임에 출전하기 위한 팀이 된다. 동일한 국가대표팀이지만 그들의 목표는 다르다. 월드컵에서는 16강이 될 수 있고 올림픽에서는 동메달이 되고 아시안게임에서는 금메달이 목표가 될 수 있다. 즉 팀이 지향하는 목표는 다르다. 이 목표는 거의 실력과 과거 전적을 바탕으로 수립된다. 물론 기대 하기로는 월드컵의 우승이겠지만 해당 팀이 구성된 이후 평가전을 통해서 능력을 평가해 볼 때 우승이 불가능하다는 것으로 나오면 우승은 국가대표팀의 목표가 될 수 없다. 국가대표팀의 목표와 정책은 국민의 여론이나 언론 그리고 특정한 조직에서 결정될 것이다. 다음으로는 전략이다. 이 전략적인 측면은 국가대표팀 감독에 의해서 이루어 질 것이다. 즉, 소집할 인력에 대한 결정과 훈련 그리고 각 선수의 장점과 단점, 평가전을 치를 팀의 설정과 경기에 따른 결과의 분석이 전략수립에 영향을 준다. 이 전략의 수립이 출전선수를 결정하게 되고 어느 팀과 실제 경기를 할 때 포지션을 결정하고 선수를 배치하게 된다. 브라질과는 비기는 것이 전략에 목표가 될 수도 있고 일본과는 승리하는 것이 전략이 될 수 있다. 모든 경기에서 승리할 수는 없고 국가대표팀이 이룩해야 할 궁극적인 목표의 설정에 따라서 전략이 수립될 것이다. 전술적인 측면은 코치가 담당하게 될 것이다. 야구에서 투수코치, 타격코치가 있는 이유는 그것들이 보다 전문적이고 기술적인 부분이기 때문이다. 투수가 던지는 공에는 직구, 슬라이더, 포크볼 등이 있는데 이들은 기술적인 영역이다. 코치는 각 분야에서 기술적인 부분을 결정하게 된다. 다음으로 게임에 출전한 선수들에 의해서 경기의 승패가 결정된다. 이것은 전쟁에서 전투와 같다. 선수들이 운이 좋지 못해서 골을 넣지 못하는 것은 누구도 책임을 질 수 없다. 골대를 맞고 나오는 공이 3개였는데 1:0으로 졌다면 어쩔 수 없는 부분이다. 행운을 결정할 수 있는 인간은 없다. 전략의 우수성과 전술의 우수성이 승패를 결정하는데 모든 것이 될 수는 없다. 승패의 직접적인 역할은 선수에 의해서 결정될 수 밖에 없고 승리와 패배에 따라서 전술과 전략을 담당할 코치들과 감독의 역할을 평가 할 뿐이다. 따라서 전략과 전술 그리고 작전은 결코 분리될 수 없다. 뿐만 아니라 국가대표팀의 목표도 궁극적으로는 기대하는 바가 아니라 팀의 능력을 볼 때 이 정도까지는 할 수 있다는 것에 초점을 맞추어야 한다. 한 일 월드컵에서 한국이 4강까지 간 것은 기존의 자료로 볼 때 기적이라고 부를 수도 있다. 그러나 그것이 기적인지 아닌지는 결코 한 명의 감독에 의해서 결정되지는 않는다. 그것은 팀이 이룩한 성과이다. 아무리 우수한 선수라도 우수한 감독이나 코치가 된다고 보장은 할 수 없다. 반대로 우수한 감독도 우수한 선수생활을 했다고 볼 수도 없다. 그 이유는 전략과 전술 그리고 작전이 하나이지만 그 속에서는 분명히 다른 일들이 수행되고 있기 때문이며, 그 속에 있는 정신이 다르기 때문이다. 한 명의 유능한 감독이 수 년간 지속적으로 승리를

지속할 수는 없다. 패배와 승리는 감독과 코치들 그리고 선수들의 역량의 집합에서 나온다. 그리고 그 속에서는 행운이라는 것도 포함이 된다. 행운이 장기적으로 이어지면 좋겠지만 행운은 언제나 불특정적이다. 한명의 감독이 장기간에 걸쳐 국가대표팀을 맞출 수 없는 이유는 승리를 계속하지 못하기 때문이고 국가대표팀의 목표에 미달했기 때문이다. 마치 모든 전쟁에서 승리하는 것이 불가능하듯이 모든 게임에서 승리하는 것은 불가능하다. 그럼에도 불구하고 감독이 모든 책임을 지는 이유는 감독이 전략적인 면을 결정하기 때문이다. 따라서 감독은 전략적인 면에서 우수성을 보여야 한다. 그리고 코치는 전술적인 면에서 우수성을 보여야 한다. 그리고 선수들은 실제로 게임수행 능력이 뛰어나야만 한다. 그러나 감독에게만 모든 책임을 지우는 것은 바른 결정이 아니다. 목표가 현실적이지 못하고 정책의 일관성이 없으며 감독에게 지나치게 간섭을 하고 감독의 권한을 매우 좁게 설정한 것이라면 그것은 패배를 위한 첫걸음에 지나지 않는다. 그리고 만약 어느 감독이 무능하다면 해당 감독을 임명한 임명권한이 있는 조직도 책임을 면할 수 없다. 그리고 선수들의 실력이 형편없다면 그것을 감독에게 책임을 묻는 것도 항상 정당한 것은 아니다. 손자병법의 모공편을 참조하기 바란다. 목표는 기대하는 바가 아니라 구현이 가능한 것을 바탕으로 해야 한다. 그에 맞추어서 정책이 수립되어야만 한다. 그 다음에 전략과 전술 그리고 작전을 구상해야 한다. 전쟁에서와 같이 스포츠에도 훌륭한 정치가와 전략가가 반드시 필요하다. 훌륭한 선수들도 중요하지만 그것만으로 승리를 얻을 수는 없다. 훌륭한 코치와 감독만으로도 목표를 언제나 완수 할 수는 없다. 국가안보 목표의 설정, 대전략의 수립, 전략의 개발, 전술의 설계, 작전의 구현과도 같이 국가대표팀의 목표의 설정, 대표팀 운영에 대한 정책의 수립, 전략의 개발, 전술의 설계, 작전의 구현이 하나로 될 때 목표의 성공 가능성을 높인다. 연속적인 승리와 패배를 통해서 얻을 수 있는 것도 받아 들여야 한다. 승리한 이유와 패배한 이유는 반드시 분석되고 모든 부분에 반영이 되어야 한다. 그렇지 않으면 항상 부정적인 말이 되풀이 될 수 밖에 없다. 스포츠의 감독은 군대의 야전사령관과 같은 것이라고 보는 것이 타당할 것이다.

■ 사업기획

5. 기업의 기원

기업은 언제 만들어 졌는가? 이러한 물음을 하는 이유는 기업이 무엇인가를 알아 보기 위한 것이다. 현대의 경제활동의 주축이자 핵심인 기업의 기원에 대해서 알아 본다. 그러나

기업의 기원을 알아 보는데 필요한 것은 앞에서 본 전쟁에 대한 것이다. 그리고 군대에 대한 인식이 요구된다.

5-1. 기업의 탄생

현대적 개념의 기업 이를 테면 ‘자본주의 사회에서 이윤추구를 목적으로 하는 생산경제의 단위체 또는 그 활동’이라는 정의를 갖는 기업은 언제 만들어 졌는가? 현대적인 관점에서의 기업 탄생은 산업혁명(産業革命, Industrial Revolution) 이후라고 하는 것이 타당하다. 산업혁명이 어느 시기에 갑작스럽게 생긴 것이 아니라 오랜 기간을 거치면서 1800년대 후반에 발생한 결과라고 할 수 있다. 영국의 산업혁명은 1760년부터 시작된 것으로 알려져 있으며 1830년까지 산업혁명은 거의 영국에 국한된 것이었다. 이 시기는 유럽에서는 프랑스대혁명의 시대였고 나폴레옹전쟁이 이루어지던 시기였다. 사실상 산업혁명 이전에는 생산물들의 대부분이 가내수공업 형태로 생산되었으며, 조직화된 것으로는 길드형태의 생산 조직이 전부였다. 기업의 탄생은 사실상 경영을 만들어 냈다고 보아야 한다. 기업에 경영을 제외하면 남는 것은 사람과 건물뿐이다. 기업이 만들어 지면서 가장 먼저 필요했던 것은 지금으로 말하면 경영이었다. 사실상 경영은 가장 최근에 만들어진 학문 중에 하나이며, 칼 마르크스가 ‘자본론’을 집필하기 시작하던 1850년대에는 경영이라는 개념조차 없었다. 당시에 세계 최대의 제조회사는 영국 맨체스터에 있는 방직 공장이었고 종업원 수는 300명이 되지 않았다. 그 공장의 소유주는 아이러니(Irony) 하게도 마르크스의 후원자이자 친구였던 엥겔스(Friedrich Engels, 1820~1895)였다. 엥겔스의 아버지는 영국의 산업혁명시기에 바르멘에서 직물공장의 소유했으며, 영국 맨체스터에 있는 '에르멘 앤드 엥겔스' 면방직 공장의 동업자였다. 엥겔스는 1840년대 영국에서 성공적인 사업을 영위했다. 따라서 산업혁명 초기에는 다른 국가에서는 수백 명씩 고용되어 움직이는 기업이나 공장을 상상할 수는 없었다. 그러나 산업혁명이 파급되고 유럽의 거의 모든 국가에서 이후 공장이라는 것이 생겼고 많은 농민들이 노동자가 되었다. 이들 노동자들이 모여 든 곳은 도시였다. 산업혁명을 촉발시킨 것은 석탄과 증기기관 다시 말하면 새로운 연료와 동력이라고 할 수 있다. 이 산업혁명으로 만들어진 것들로는 지금으로 말하면 공장제로 알려진 새로운 작업조직체가 있다. 기업이 생기고 노동자와 자본가라는 것이 생기면서 발생한 최초의 문제는 인력의 관리였다. 소수의 인력에서 수백 명의 인력이 증가하면서 발생한 문제는 바로 이렇게 많은 인력을 어떻게 운영할 것인가라는 문제였다. 당시 세계 모든 국가에서 수천 혹은 수 만 명을 항상 운영하던 조직은 단 하나였다. 그것은 군대였다. 따라서 당시 새롭게 등장한 공장을 운영하는데 군대를 참조했다는 것은 당연한 것이었다. 군대는 이미 수 천년 전부터 수만 혹은 수십만 명을 운영해본 단 하나의 조직이었다. 동양에서는 이미 중국을 최초로 통일한 시황제는 약 60만 명의 군대를 보유하고, 몽고제국이 유럽을 침공할 때는 20만 명의 병력을 동원했다. 남북조시대(南北朝時代)를 통일한 수(隋)나라의 양제(煬帝)는 612년부터 614년까지 3차례에 걸

친 고구려 원정에서 100만 명을 동원한 적도 있었다. 따라서 기업이 생기고 관리라는 것이 필요했을 때 참조가 된 것은 군대였다. 그리고 그 군대에서 받아 들인 많은 것 가운데 계급과 군대의 조직체계라는 것이 있었다고 볼 수 있다.

5-2. 군대조직과 계급

군대(軍隊, Armed Forces)에서 계급(階級, Class)이 생긴 것은 필연적이었고 계급별로 수행하는 업무와 정신은 수 천년을 거치면서 발전하고 이어져 온 것이다. 수 천명에서 수만 그리고 수십만 명으로 병력이 증가하면서 만들어 진 것이 군대의 편제였다. 현대의 육군은 보통 분대, 소대, 중대, 대대, 연대, 사단, 군단, 군으로 편제가 나누어 지지만 이것은 병력의 수와 관련이 깊다. 지금의 군대의 편제가 고대부터 그대로 이어져 온 것이 아니다. 수 천년 전부터 군대조직의 편성이 있었지만 시간을 거치면서 지금과 같은 모습으로 발전했다. 그리고 지속적으로 발전을 할 것이다.

17세기의 소대(小隊, Platoon)는 다른 소대와 교대로 일제히 총을 쏘는 소총수의 소규모 집단을 가리켰다. 앞에서 나폴레옹 전쟁에서 사용했던 총과 대포에 대한 이야기를 한 적이 있었는데 참조 바란다. 당시에는 20~50명의 병력이 한 무리로 사격 이후에 다시 장전하는데 시간이 많이 걸렸기 때문에 다른 20~50명의 병력이 장전 시간동안에 사격을 했었다. 따라서 이 용어는 체계적인 교대임무라는 의미를 갖고 있다. 뿐만 아니라 소대는 일제사격을 한다는 의미 그 자체로 사용이 되기도 했다. 중대(中隊, Company)는 중세 군대에서 영주나 기사들의 지휘아래 전쟁터에 나가는 병사집단을 중대라고 불렀다. 이후 여러 시대를 거치면서 지금의 연대로 발전했다. 연대는 다시 지금의 사단의 개념으로 발전했다. 대대(大隊 Battalion)의 경우 16~17세기에는 지금의 개념이 아니라 일반적인 부대를 지칭하는 것으로 요즘으로 말하면 군대라고 말하는 것이었다. 혹은 한 무리의 병력들을 지칭하는 것이었다. 나폴레옹 전쟁이 일어 나면서 프랑스군은 대대를 관리하는 조직인 편제인 연대(聯隊 Regiment)라는 것을 만들어 냈다. 연대라는 말은 이미 이전에 프랑스군에 있었지만 군대조직에 정식으로 편입되어 움직인 것은 나폴레옹 전쟁 때였다. 이 때의 연대의 개념은 지금의 사단과 같았다. 연대는 연대를 나타내는 문장(紋章), 독특한 군복 및 휘장을 가졌으며 연대는 부대원들의 충성과 금지 및 단결심의 구심점이 되었다. 이러한 연대의 기원은 고대로마 제국의 군대편제에서 출발한다. 1800년대 전쟁에서는 대부분 전투부대가 연대로 이루어 졌고 1900년대에 사단이라는 이름으로 등장한다. 여단(旅團 Brigade)은 대대와 사단 사이에 있는 조직으로 보다 독립 혹은 전문화된 업무를 수행하는 조직을 말한다. 사단(師團 Division)은 1만에서 2만 명 사이의 병력을 갖는 군사조직으로 비교적 최근에 만들어졌다. 사단의 상위 조직인 군단(軍團 Legion)은 고대 로마제국의 군사 조직의 명칭인 군단(레기온)에서 유래된 것으로 이후 대규모 부대나 여러 가지 전투를 수행할 수 있는 부대들의 집

함을 말하는 것으로 되었다. 그 이상으로는 군(軍, Army)이 있는데 몇 개의 사단과 여단을 묶은 것이며 보다 많은 병력을 갖는 경우에는 집단군(集團軍, Group)으로 된 이름이 붙여졌다. 집단군은 몇 개의 군, 군단, 사단을 보유했다. 이와 같이 현재의 군사조직의 명칭은 아주 오래된 것들로 대부분 병력의 수가 증가하면서 새롭게 만들어 졌다. 새롭게 만든 이유는 군사조직을 보다 원활하게 유지하기 위해서 였다. 사실상 1만 명을 움직이는 것과 100만 명을 움직이는 것은 전혀 다른 문제이다. 중세와 같이 전쟁이 기사들 위주였을 때는 중대가 군대를 의미했고, 어느 시기에는 대대가 군대의 의미로 사용되었다. 이와 같이 군대의 조직이 발전하면서 부대를 지휘하는 사령관의 이름과 의미도 변화했다는 것을 말한다.

현재의 계급은 보통 이등병, 일등병, 상등병, 병장, 하사, 중사, 상사, 소위, 중위, 대위, 소령, 중령, 대령, 준장, 소장, 중장, 대장으로 나눈다. 각 나라마다 시대마다 이러한 계급은 변화가 생긴다. 미국의 경우 평시에는 대장이 최고 상급이지만 전시에는 원수라는 계급이 생긴다. 제2차 세계대전에서 독일은 대장 위에 상급대장 그리고 원수가 있었는데 그 이유는 집단군이 독일군에 있었기 때문이다. 하사관과 소위사이에 준위라는 계급도 만들어 졌다. 소좌, 중좌, 대좌라는 계급이 추가로 만든 나라도 있다. 이러한 계급은 해당 국가의 군사조직에 영향을 받는다. 그렇다면 계급을 만든 이유는 무엇일까? 그 이유는 군대의 조직을 가장 원활하게 운영하기 위해서 이다. 그리고 업무를 가장 잘 완수할 수 있다고 판단될 때 계급이 만들어지거나 새로운 조직이 생겨났다. 앞에서 본 바와 같이 군대를 구성한 병력의 수가 증가하면서 새로운 이름을 갖는 조직이 생겼고 따라서 그 조직을 운영할 수 있는 계급이 만들어 졌다. 이러한 군사조직의 체계와 계급을 기업이 처음 생겼을 때 군대로부터 받아 들였다고 할 수 있다. 그래서 기업에 사장, 부사장, 상무, 전무, 부장, 차장, 과장, 대리, 주임, 사원과 같은 체계가 만들어 진 것 이라고 보는 것이 타당할 것이다. 그리고 기업의 직위는 군대에서 말하는 계급별 군인정신을 받아 들였다고 보아야 한다. 뿐만 아니라 군대가 피라미드형 의사결정과 피라미드형 조직체계를 가지고 있는데 기업이 동일한 의사결정과정과 조직형태를 가지고 있다는 것은 우연이 아닐 것이다. 그리고 군대의 사령관과 기업의 사장이 비슷해 보이는 것 혹은 비슷해 지려는 노력은 우연이 아니다. 물론 군대이외에 전통적인 관료사회의 조직의 전통을 이어 받았다고도 할 수 있다. 기업내부에 군대의 모습뿐만 아니라 이른바 관료조직과 관료주의가 생겨난 것은 기업이 생겼을 때 참조가 된 조직이 대부분 전통적으로 존재해 왔던 조직이었기 때문이다. 기업과 군대도 시대적인 상황과 이념의 영향을 받았다고 보아야 한다.

다수의 기업에는 기획실이라는 특별한 조직이 있다. 회사마다 서로 다른 조직체계로 동일한 것은 아니지만 보통은 사장 혹은 회장의 직할로 기획실이라는 이름의 조직이 있다. 명칭은 기획실, 기획조정실, 기획본부 등등 서로 달라도 거의 비슷한 업무를 수행한다. 다른 조직에도 기획이라는 단어를 가진 부서가 있지만 이들과는 업무의 성격이 다르다. 이와 같은 조직이 군대에 만들어 진 것은 나폴레옹전쟁 때 프로이센에서 처음으로 등장한 것으로 군대

에서는 참모본부(參謀本部)라고 부른다. 참모본부는 1815년 프로이센군이 베를린에 설치한 것이 최초이다. 참모본부의 기원은 프리드리히 대왕 때까지 거슬러 올라간다. 나폴레옹전쟁, 보불전쟁, 제1차 세계대전 그리고 제2차 세계대전까지 독일 참모본부는 지속적인 발전을 계속했다. 참모본부 처음 전장(戰場)의 확대에 따른 군용지도(軍用地圖)의 제작기관으로 출발하여 점차 작전연구, 작전계획의 수립, 작전의 지도(指導) 등 작전의 전담기관으로 자리를 굳히게 되었다. 최초의 참모본부는 프로이센의 샤른호르스트(Scharnhorst)와 그나이제나우(Gneisenau), 클라우제비츠(Clauswitz) 등이 군의 효율성을 위해서 만든 조직이다. 나폴레옹은 구식의 유럽 제국들과 전쟁을 통하여 승승장구 하였다. 1806년 예나(Jena)와 아우어슈테트(Auerstädt)에서 나폴레옹은 프리드리히 2세 시대의 프로이센 구식군대를 격파했고, 그 결과 1807년 7월 틸지트 조약에 따라 프로이센의 영토는 절반으로 줄어들었다. 굴욕적인 강화조약을 통해서 자기반성의 기회를 가질 수가 있었고 소수의 사람들에 의해서 참모본부가 만들어졌다. 참모본부는 보불전쟁 이후 그 효율성이 널리 알려지면서 근대적인 국가에는 모두 설립되었는데 1903년에 미국에서 만들어 졌고, 영국은 1906년에 참모본부가 만들어 졌지만 독일과 같이 전문적인 것이 아니었고 핵심적인 위치에 있지는 못했다. 제1차 세계대전을 거치면서 패전한 독일의 참모본부는 폐지되었지만, 1921년에는 참모총장으로 하여금이 기관을 지휘하게 함으로써 근대적인 참모본부가 독일에서 최초로 완성되었다. 독일의 이러한 참모본부는 국방군최고사령부(OKW, Oberkommando der Wehrmacht)와 육군총사령부(OKH, Oberkommando der Heer)가 대표적으로 제2차 세계대전에서 큰 효과를 발휘하였다. 제2차 세계대전에서 독일군은 교전국들에 비해서 전체적인 군사력이 낮았다. 프랑스에 비해서도 수적인 열세는 물론 장비면에서도 압도하지 못했다. 그러나 독일군은 프랑스, 영국, 소련과 전쟁을 통해서 1943년까지 주도권을 상실하지 않았다. 독일군은 수적인 열세를 만회하는데 전략과 전술적인 면에서 우수성을 보였다. 독일군은 경제적인 상황을 고려 해서 수적인 열세를 만회하는데 질적인 우수성을 이용했다. 이 질적인 면이란 전투에서의 작전의 기민함과 효율성 그리고 장교와 병사들의 질적인 우수성이었다. 독일 참모본부는 수적으로 우세한 적을 맞아 전투는 물론 전쟁을 유리하게 이끌고 가는데 주도적인 역할을 했다. 전쟁 중반기부터 히틀러의 간섭으로 이전의 효과적인 전쟁지도를 할 수는 없었지만 참모본부가 역할을 수행한 시기에는 독일은 승리를 계속했다. 현대의 거의 모든 국가의 군대는 그 체계나 업무에는 다소 차이가 있으나 참모본부를 보유하고 있다. 참모본부의 기본 역할인 '군의 통수에 있어서의 최고보좌기관'이 기업에는 기획실, 기획조정실, 기획본부 등으로 호칭이 변화하여 도입되었으며 기업에서는 경영자의 직할로 편제 되고 경영자의 지휘를 직접 받는 경우가 많다. 경영자가 실무에 직접 참여하지 않는 경우에도 경영자와 비슷한 권한을 갖는 인력이 직책을 수행한다. 전쟁에서 참모본부의 우수성이 전쟁의 향방을 가르는 것과 마찬가지로 기업에서도 동일한 결과를 얻게 되는 체제를 보유하게 된 것이다. 이러한 참모본부의 역할을 수행하는 기업내의 조직은 그 임무가 거의 대부분 전략적인 것들로 구성 되어있다.

5-3. 군대의 정신과 기업

군대는 전쟁을 위해 만들어진 조직이다. 군대의 주된 목적은 폭력의 행사와 관리이고 군대에 대한 평가는 전적으로 이것을 얼마나 잘 수행하는가와 그렇지 못하기에 달려 있다. 군대는 전쟁을 통해서 엄청난 인적손실을 입는 유일한 조직이다. 뿐만 아니라 파괴와 살인이 전쟁 중에는 합법적으로 인정되는 유일한 조직이다. 그 어떤 조직도 합법적으로 살인이 허용되는 않는다. 군대는 관료제도를 가지고 있는데 이 관료제도는 철저한 위계질서의 원칙이 적용된다. 기능에 따른 권한과 임무는 계급의 차이에 따라 분명하게 제도화되어 있다. 군인에게는 희생정신, 애국심과 충성심 그리고 복종이 강조된다. 군인은 ‘명예에 살고, 명예에 죽는다.’라는 말을 하기도 하는데 이러한 의식을 갖는 조직원은 군대이외에 찾아 볼 수 없다. 그러나 기업이 군대조직을 모방할 때 이러한 의식이나 앞서서도 보았던 전략과 전술 그리고 작전의 개념을 갖는 일련의 정의를 기업이 받아 들였다고 볼 수는 없다. 기업은 단지 군대가 가지고 있는 계급체계만을 가져 왔다고 보아야 한다. 그리고 각 계급이 가지고 있는 권위와 권한만을 가져 왔다. 계급체계는 눈으로 보이고 실제로 당장 적용이 가능하기 때문에 가장 빠르게 사용될 수 있다. 그러나 군인정신이라고 말하는 의식과 군대가 수 천년간 수행해온 전쟁에서 축적한 전략과 전술 그리고 작전을 기업내부 깊이 적용시켰다고 보기는 어렵다. 비교적 최근에 이러한 노력이 있기는 하다. 중국의 경우에는 손자병법을 바탕으로 모든 전략을 만든다고 한다. 그러나 여전히 군대가 가지고 있는 핵심, 가장 중요한 것들은 대부분 외면당하고 있다고 보아야 한다. 인간은 자신이 본 것만을 믿고 또한 자신이 듣고자 하는 말만을 듣기를 원하기 때문에 군대가 가진 피상적인 것들을 대부분 받아 들였다고 보아야 한다. 군대는 군대의 특성상 생명을 다루는 조직이고 생명을 담보로 수행하는 가장 위험한 행동들이 있다. 작은 실수는 죽음으로 이어 지기도 한다. 전투시 탈영병에게 재판이 없이도 처형할 수 있는 것도 군대만의 특성이다. 따라서 철저한 권한과 권위 그리고 그에 따른 복종이 강조된다. 따라서 무엇 보다도 요구되는 것은 우수함, 유능함 그리고 천재적인 능력이다. 그러나 기업은 생명과는 전혀 관계가 없다. 군인은 명예에 죽고 명예에 산다고도 하지만, 기업가는 돈에 죽고 돈에 살 뿐이다. 군대의 생명은 한 국가의 운명과 같이 하지만 기업의 그렇지 않다. 기업의 수명은 대부분 10년을 못 넘긴다. 뿐만 아니라 30년 이상 가는 기업은 극히 드물고 100년을 가는 기업은 지금까지 소수에 불과하다. 군대의 붕괴와 기업의 파산을 비교할 수 없다. 군대는 절대적으로 국민의 참여와 국민의 헌신 그리고 국민의 세금으로 유지된다. 군대가 지키는 것은 국가 그 자체이다. 그러나 기업은 회사원으로 구성되고 회사원의 노력으로 유지되며 국가에는 세금을 통해서 공헌한다. 한국의 군대는 징집으로 구성원을 유지하지만 기업은 징집과 비슷한 형태 조차 가지고 있지 않다. 아주 까다로운 조건을 바탕으로 선발 한다. 개인이 어느 국가의 군대를 선택할 권한은 거의 없다. 겨우 가능한 정도가 프랑스의 외인부대 정도이고 극히 소수의 국가에서나 가능한 것이다. 그러나 회사원은 언제나 기업을 선택할 수 있다. 기업과 군대를 동일시 하는 것은 대단한 오류이다. 나폴레옹이 말한 ‘내 사전에 불가능이란 없다.’를 기업내부에 적용시키려는 노력은 천재적인

능력을 보유한 사람에 의해서가 아니면 대부분 무모한 시도이다. 이러한 무모한 노력을 하면 할수록 그 기업은 관료화되고 비능률적이 조직을 만들어 질 가능성이 많다. 기업은 군대의 껍질이 아니라 그 속에 있는 핵심을 받아 들여야 한다. 그것은 승리를 얻는 방법이다.

5-4. 기업조직

기업이 만들어 진 시기 이후에 기업은 군대에서 많은 것을 얻었다. 최근에도 군사적인 목적에서 만들어 진 것이 사회에 나와서 유익한 것으로 된 것이 많고 기업에서 그것을 가지고 상업적으로 활용하기도 한다. 대표적인 것이 컴퓨터 일 것이다. 컴퓨터가 처음 만들어 진 것은 제2차 세계대전 이후 미군의 대포의 탄도계산을 위해서 만들어 졌다. 인터넷은 소련의 핵 공격에 대비해서 미국의 서로 다른 지역에 컴퓨터를 분산시키고 이를 연결한 것이 처음이다. 일반화 되어 있는 휴대전화도 처음에는 군용으로 개발되었으며 첨단기술이 적용된 많은 것들은 처음에는 군용으로 개발하다가 사업화가 된 것이 많다. 하지만 다음과 같은 일화도 있다. 우주개발경쟁에서 NASA는 우주에서도 사용이 가능한 볼펜을 만들기 위해서 많은 노력을 했고 결국 만들어 냈다. 그러나 소련은 그 동안 연필을 사용했다. 기업이라는 것이 만들어 진 이후에 기업은 군사적인 활동의 덕을 많이 보았다. 경영이 세계적으로 급속하게 확산된 이유는 제2차 세계대전 때문이었다. 전략적으로 우수한 독일군을 연합군이 승리를 거둘 수 있었던 것은 물량공세라고 하는 물적자원으로 적군을 압도하는 것이었다. 독일이 전차 1대를 만들면 연합군을 10대 이상을 만들었다. 독일군이 우수한 전략과 전술 그리고 작전을 통해서 전투를 하면 연합군은 독일군 보다 훨씬 많은 병력과 무기를 동원하여 독일군을 압도했다. 이러한 대량생산을 통한 물량공세가 가능했던 이유는 경제력이 바탕이 되었지만 그 속에서 당시에 경영이 적용이 되었다는 것이 알려지면서부터 였다. 따라서 기업의 역사는 150년이 조금 넘고 경영의 본격적인 역사는 50년이 넘는다고 할 수 있다. 군대의 역사에 비하면 아무것도 아니다. 그러나 기업의 영향력은 짧은 기간동안에 엄청나게 성장했다. 기업이 전쟁에서 배울 것이나 군대에서 얻을 수 있는 것은 매우 많다. 그러나 군대가 가진 피상적인 것은 더 이상 아니다. 이 시대의 기업 조직은 더 이상 군대의 외적인 모습을 그대로 유지하는 것이 목표가 될 수 없다. 기업은 군대가 가진 오랜 지식과 노하우를 받아들이는 것이다. 손자병법을 가지고 경영자가 배워야 할 또는 기업에 적용시켜야 할 지침은 부분에 지나지 않는다. 정작 중요한 것은 기업 내부에 전반적으로 흐르게 하는 것이다. 승리하는 방법을 제시하는 군사전략을 받아 들이지 않는 것은 불행한 일이 아닐 수 없다. 회사에서 일을 하면 괴로운 경우가 있다. 업무 자체의 피곤함도 있지만 조직이라는 것이 숨을 막히게 하는 경우도 있다. 나의 경험으로는 군대에 있을 때나 직장을 다닐 때나 같은 느낌과 같은 어려움을 당했다. 그것은 조직이라는 특성에 있지 않고 기업이 군대를 모방했기 때문이라는 결론을 얻었다. 전혀 어울리지 않는 옷을 입은 것과 같다.

장교와 사병의 차이는 어디에서 나오는 것인가라는 생각을 해 본적이 있을지 모르지만 장교와 사병의 차이는 군대의 역사에서 찾을 수 있다. 군대가 시민으로 구성된 것은 프랑스대 혁명 이후이다. 물론 그리스와 로마제국 시대에는 시민이 군대의 주력으로서 활동한 시기도 있었지만 그 시대에도 노예제도가 존재했기 때문에 현대적인 관점에서 시민의 군대라고 보기에는 무리가 있다. 그리고 엄연히 명문가(名門家)가 존재했고 세습되었다. 그 이전에 군대는 거의 대부분 귀족계급과 농민계급으로 구성이 되어 있었다. 장교는 모두 귀족으로 구성이 되어 있었고 귀족만이 장교가 될 수 있었다. 어느 시기의 부대는 오직 귀족만으로 구성되기도 하였다. 예를 들어 기병대(騎兵隊, Cavalry)는 말(馬)이 필수적이었고 말(馬)은 제국이나 왕국이 제공하는 것이 아니라 스스로 마련을 해야 하는 시기도 있었다. 말이 1필만 필요한 것이 아니라 그 이상이 요구되었고 제복도 자비로 마련해야 했다. 이것을 가능하게 하려면 돈이 많이 드는데 충분한 자본을 보유한 사람은 지배계층뿐이었다. 따라서 어느 때 기마부대는 부유한 사람들로만 구성되었다. 신분제도 아래에서 군대의 고위직은 귀족만이 할 수 있었고 따라서 군대의 고위직은 귀족이 영위하는 생활을 그대로 반영했다. 전쟁터에는 귀족의 하인들이 동행하기도 했다. 그러나 나폴레옹 전쟁에서 나폴레옹은 주요 장군과 원수에 유능한 인력을 임명했는데, 그들 가운데에서 상당한 수는 그 이전 시대와 같았으면 하사관이 되었을 사람들이었다. 그러나 이러한 파격적인 경우는 나폴레옹 시대에나 가능했다. 그러나 그 이후 제2차 세계대전까지도 유럽의 대부분 국가에서 고위장교는 귀족출신이 많았다. 여유 있는 귀족출신만이 충분한 교육을 받을 수 있었기 때문에 신분제도가 폐지된 이후에도 귀족출신이 지속적으로 군의 고위직에 올랐다. 가난한 시민과 노동자가 장성(將星)이 된다는 것은 매우 어려운 것이었다. 이후 중산층이 생기면서 군대에도 귀족출신이 아닌 많은 사람들이 장교가 되고 장군이 될 수 있었다. 항상 그런 것이 아니고 지금은 거의 없어졌는데, 독일의 경우 'von'이, 프랑스의 경우 'de'가 이름에 포함이 되면 그 사람은 귀족집안 출신이라고 생각해도 된다. 나폴레옹 전쟁당시 프랑스에서 가장 유명한 장군 중에 예나 전투와 보르디노 전투에서 활약한 네이(Michel Ney, 1769~1815) 장군이 있었는데 그는 대장장이의 아들이었다. 그리고 아우스테리츠와 아우어슈테트에서 활약한 다부(Louis Nicolas Davout, 1770~1823) 장군은 귀족출신이었다. 제1차 세계대전에서 베르딩 전투에서 활약한 프랑스의 페탱(Philippe Petain, 1856~1951) 장군은 농부의 아들이었고, 독일의 힌덴부르크(Paul von Hindenburg, 1847~1934) 장군은 독일의 귀족인 용커 출신이었다. 제2차 세계대전에서는 독일의 귀족출신 장군으로는 육군원수를 지낸 룬트슈테트(Gerd von Rundstedt, 1875~1953) 장군이 있고, 중산층 출신은 롬멜(Erwin Rommel, 1891~1944) 장군이 대표적이다. 프랑스는 장군이자 대통령을 지낸 드골(Charles de Gaulle, 1890~1970) 장군은 귀족집안 출신이었다. 영국의 처칠(Winston Churchill, 1874~1965) 수상도 귀족출신이었다. 이와 같이 나폴레옹 전쟁 이후에는 귀족이나 시민이 동일하게 장군이 될 수 있었지만 그것은 극히 제한적이었다. 따라서 대부분의 국가는 1800년대 까지만 해도 부유한 귀족이나 귀족출신만이 장교가 될 수 있었다. 신분제도가 폐지되었다고 하더라도 그 의식은 잔존했다. 그러므로 대부분의 시대에 걸쳐 있어왔던 신분제도 아래에서 장교와 사병은 엄격

히 구분되었다. 이러한 전통이 1900년대 군대에서 완전히 사라졌을 것이라고 보기는 어렵다. 특히 전통을 중요하게 생각하는 국가와 민족에게는 보다 강할 것이다. 따라서 기업에 군대의 조직체계와 특히나 군대의 계급의식을 받아 들이고, 받아 들이려는 노력은 처음에는 타당했지만 어느 시기부터는 합당한 것이 아니라는 생각을 지울 수 없다. 나폴레옹 전쟁에서도 보았듯이 프랑스군이 인접 국가들의 군대를 제압할 수 있었던 이유는 새로운 시민정신, 즉 자유, 평등, 박애로 대변되는 사상때문이지 프랑스군이 원래 군사전력이 월등하게 우수했기 때문만은 아니었고 모든 것이 나폴레옹의 능력에만 달려 있는 것은 아니다.

6. 사업전략

이 장은 사업전략의 수립에 대해서 알아본다. 사업전략에 대해서 알아 보는 이유는 군대가 가진 외적인 모습을 기업에 적용시키는 것이 아니라, 내부의 것을 기업에 적용시키기 위해서 이다. 그리고 마지막에는 기업의 조직체계를 변화시키는 바탕이 된다. 사업전략을 하는 방법은 여러 가지 의견과 제안이 있을 수 있다. 세부적인 내용 또는 적절한 양식에 적합한 글을 입력하는 것뿐만 아니라 매뉴얼도 중요하다. 그러나 그 이전에 우리는 앞에서 다루었던 일련의 전쟁전략의 수립과정과 그 속에 있는 것들을 다시 돌아 보아야 한다. 그 내용이 진리는 아니다. 그러나 군대와 전쟁에서 배워야 할 가장 가치 있는 것 가운데 하나라고 본다.

전쟁 전략의 수립 단계

- 국가안보 목표의 설정
- 대전략의 수립
- 전략의 개발
- 전술의 설계
- 작전의 구현

사업 전략의 수립 단계

- 기업목표의 설정
- 정책의 수립
- 기획의 개발
- 계획의 설계
- 실무지침의 구현

전쟁전략의 수립단계는 앞서도 5단계로 나누었다. 이 전쟁전략을 기업의 것으로 전환시키면 위의 그림과 같이 변화한다. 여기에서 각 부분에 대한 단어들의 정의를 알아 보자.

정책(政策, Policy) 政 : 정치, 법, 바로잡다 策 : 대쪽, 책 문서, 사령서, 꾀	수립(樹立, Establishment) 樹 : 나무, 초목, 심다, 세우다 立 : 서다, 세우다
---	---

정책이란, 정치를 하기 위한 방침이며, 방침을 구현하기 위한 모든 수단을 포함한다. 수립이란, 이룩하여 세우다라는 뜻으로, 나무를 심는 것과 같다.

기획(企劃, Plan) 企 : 발돋움하다, 도모하다, 마음에 두다 劃 : 쪼개다, 굿다	개발(開發, Development) 開 : 열다, 열리다, 피다, 깨우치다 發 : 일으키다, 쏘다, 열다, 행하다
--	---

기획이란, 마음에 두고 있는 것을 나타내는 것으로 없는 상태에서 새로운 무엇을 만들어 낸다는 의미이다. 개발이란, 잠재된 재능 등을 살리어 발달하게 한다는 의미이다.

계획(計劃, Project) 計 : 꾀하다, 셈하다 劃 : 쪼개다, 굿다	설계(設計, Design) 設 : 베풀다, 늘어 놓다 計 : 세다, 꾀하다, 셈
--	--

계획이란, 구체적인 것을 만드는 것으로 계획은 기술적인 것이다. 설계란, 의도한 바를 도면이나 기타의 방법으로 구체적으로 명시하는 것을 말한다.

실무(實務, Practical Affairs) 實 : 열매, 재물, 익다, 맞게 하다 務 : 일, 힘을 쓰다	구현(具現, Materialization) 具 : 갖추다, 차림 現 : 나타내다, 실제, 지금
--	--

실무란, 여러 노력으로 결과를 얻기 위해서 실제로 힘을 쓰는 것이다. 구현이란, 어떤 사실을 뚜렷한 모양으로 구체적인 사항으로 나타낸다는 의미이다.

이상과 같이 군사용어를 일상생활에 가까운 단어로 바꾸었다. 이와 같은 단어들이 정확하다고 볼 수는 없지만, 의미상으로 가장 적합하다고 판단을 하여 제시하였다.

6-1. 사업전략의 수립

앞서 전쟁전략이 가지고 있는 의미를 살펴보았는데 ‘전략’이라는 단어가 무엇을 의미하는 것인지 대하여 어느 정도 인지를 했을 것이라고 판단하고, 다음으로는 사업전략이라는 것이 무엇인지를 알아 본다. 사업전략을 앞선 정의를 바탕으로 접근하면 사업적인 측면에서의 전략의 수립이 될 것이다. 그렇다면 여기에서 사업이란 무엇인가를 정의해 보아야 한다. 사업(事業)은 경영자가 하고 있는 경영활동 전체를 사업이라고 하는 경우도 있고, 경영활동에서 규모의 크기나 인력, 자금 등을 고려하여 경영의 일부분의 의미로서 사업이라고도 하며, 주로 생산과 영리를 목적으로 하는 지속적인 경제 활동을 말하기도 한다. 무엇을 사업이라고 부르는가? 여기에서 사업의 정의를 ‘투자를 통해서 동일한 혹은 다른 형태로 이익을 추구하는 활동’이라고 하자. 투자는 ‘자신이 가지고 있는 가치 있는 무엇을 일정한 손해를 감수할 것을 각오하고 사용하는 행위’라고 하며, 이익이란 ‘활동을 통해서 얻어지는 가치 있는 무엇’이고 하자. 이것은 틀린 것일 수도 있고 맞을 수도 있다. 개인마다 사업에 대한 정의가 다르겠지만 이 내용을 바탕으로 한다면 사업전략이란 ‘투자를 통해서 동일한 혹은 다른 형태로 이익을 추구하는 활동을 성공적 수행하기 위한 대(大)지침’이라고 할 수 있다. 이와 같은 정리를 바탕으로 구체적으로 사업과 관련된 전략, 전술, 작전에 대한 내용을 알아 보기로 한다. 아래의 내용은 기존의 경제, 경영에서 말하는 것과 의미나 정의가 서로 다를 수 있다. 또한 학자마다 서로 다른 의미와 주장이 있기 때문에 완벽하다고 할 수는 없다는 것을 인식할 필요가 있다.

6-2. 기업목표의 설정

기업의 목표란, 사업을 수행하는 조직에 대한 정의이다. ‘회사의 존재의 가치’, ‘회사의 궁극적인 목적’을 정하지 않고 사업기획을 수립한다는 것은 내일 시험을 볼 과목을 모르고 시험공부를 하는 것과 같다. ‘내가 속한 회사는 무엇을 위해 존재하는가?’, ‘내가 속한 회사가 운영되고 있는 원인은 무엇인가?’, ‘내가 속한 회사에서 내가 근무하는 목적은 무엇인가?’, ‘내가 속한 회사의 고객은 누구인가?’ 등등을 스스로 질문을 해서 답을 얻어야 한다. 간단하게 말해서 ‘회사는 무엇인가?’이다. 이것을 기업이념이나 기업철학이라고 부르기도 하고 경영이념이나 경영철학이라고 부를 수도 있다. 기업에 확고한 이념과 철학이 없거나, 있다고 하더라도 보기 좋고 듣기 좋은 슬로건에 지나지 않는다면 아무런 의미가 없다.

이런 질문에 답을 쉽게 얻을 수 있다면 그 회사에 소속된 임직원들은 하나의 목표를 향하여 순항하고 있다는 것을 암시한다. 일반적인 회사에 이러한 것들을 수립하고 임직원들에게 교육시키는 경우는 드물다. 보통은 ‘기업의 목적은 수익의 창출이다.’이라고 하거나, 주식회사라면 ‘주주’는 단어가 들어 갈 것이다. 간혹 ‘회사의 임직원’이라는 문구도 들어 가기도

한다. 그러나 이런 것이 회사가 존재하는 궁극적인 이유가 될 수는 없다. 이런 말들도 '나의 회사는 무엇인가?'라는 질문에 속한 답의 일부분이지만 그것은 극단적으로 경제적인 것에 지나지 않는다. '나는 무엇인가?'라고 스스로에게 질문을 할 때 '나는 돈을 버는 것이 목적인 존재이다.'와 같이 대답하지 않는다. 아무리 개인에게 돈이라는 것이 중요하고 돈이 없으면 생존에 위협을 받는다고 할지라도 자신의 존재를 돈을 버는 것 즉, 수익을 내는 것이라고 말하지 않는다. 개인이 보다 많은 돈을 벌기 위한 것은 단지 자본주의사회이기 때문도 아니고 보다 나은 삶을 영위하기 위한 인간의 욕망에 기인한 것이다. 이러한 개인들이 모인 기업이 수익을 내는 것을 궁극적인 목표로 삼는다는 것은 목적과 수단을 혼돈한 결과이다. 기업의 생존에 필요한 요소 가운데 돈이 필요한 것이지 그 기업의 모든 것이 될 수는 없다. 기업이나 개인이나 깊은 그곳의 본질은 같다고 생각되어야 한다. 기업에 필요한 것들 가운데 거의 전부는 사람에게 의해서 이루어지는 것이다. 혹시 만화영화에서 볼 수 있는 뛰어난 사고력과 판단력 그리고 거의 모든 지식을 담은 Database를 가지고 있는 컴퓨터가 있다면 모르겠지만 기업내부에서 이루어지는 다수의 업무는 사람과 관계가 있다. 그러나 기업목표의 설정이 다음과 같은 내용이 포함된 슬로건에 들어가고 강조하는 회사에는 위협을 맞이할 가능성이 많다. 아래의 내용은 마치 세계정복이 국가의 목표가 되는 것과 유사하다.

- 최고의 기업

최고가 되는 것은 거의 불가능에 가깝다. 특히 최고란 무엇인가에 대한 정의가 없다면 완전하게 실패하게 된다. 특히나 세계최고의 기업이라고 하면 불가능하다고 보아야 한다. 최고의 자리는 항상 위협 받는다. 그 위협을 이겨낼 수 있는 능력이 없는 기업에게 이런 말은 무의미하다.

- 고객만족

고객은 만족하는 법이 없다. 만족이란 대부분 순간적이고 일시적인 것에 지나지 않는다. 고객은 더욱 많은 것을 요구한다.

- 시장석권

어느 하나의 시장을 하나의 기업이 모두 차지할 수는 없다. 이러한 노력을 하면 할수록 많은 기회를 잃게 될 것이다.

- 첨단기술의 확보

첨단의 기술은 어느 한 기업이 독점할 수 있는 것이 아니다. 무수한 경쟁 속에서 어느 한 기업이 조금 더 빠를 뿐이다. 그리고 나의 기술은 곧바로 진부한 것이 되고 만다.

- 글로벌 비즈니스

여러 국가들 대상으로 사업을 하는 것은 하부 개념이다. 해외지사를 설립하는 것은 기업 활동의 일부분에 지나지 않는다.

▪ 불가능에 대한 도전

불가능은 존재한다. 대부분 가능성이 낮은 것들을 가능하게 하려고 노력하다가 얻어 지는 것이 많다. 실제로 불가능한 것을 가능하게 하려면 시간이 절대적으로 요구된다. 그러나 많은 경우 그것을 실현하고자 노력하다가 그만큼의 기회를 잃는다.

▪ 무(無)에서 유(有)의 창조

인간은 신(神)이 아니다. 인간의 활동으로 얻어 지는 것은 발견이거나 개발이다. 발견과 개발은 어떤 것을 바탕으로 하고 있다. 그것을 지식이라고 부른다.

▪ 무한(無限)

기업은 유한하기 때문에 무한이 기업의 비전으로는 적합하지 않다. 인류의 역사 속에서 계속 남아 있는 것은 '교훈'이다. 위대한 제국과 강력한 국가도 언젠가는 멸망한다.

▪ 사회문화창조

기업이 문화를 창조할 수 있는 곳은 기업내부뿐이다. 그것을 기업문화라고 부른다. 다른 곳에는 겨우 영향을 줄 수 있을 뿐이다. 대부분 기업은 도리어 영향을 받는다. 기업을 벗어난 개념에서의 문화창조는 헛된 관념이다.

따라서 사업기획을 수립하는 사람이라면 자신이 속한 회사를 정확하게 바라 볼 수 있어야 한다. 이 답을 얻는데 얼마만큼의 시간이 소요될지 모른다. 하루 혹은 이를 한달 그 이상의 시간이 소요될 지도 모른다. 그러나 이것은 필요한 과정이다. 이러한 것은 거의 고위직에 있는 인력들에 의해서 마련될 것이다.

6-3. 정책의 수립

정책의 수립은 기업의 목표에 따라서 목표를 완수하기 위한 수단과 방법을 설정하는 것이다. 어느 기업에서 설정한 목표를 완수하려면 모든 기업내부의 조직들이 동참을 해야 한다. 그리고 기업의 외부적인 요인들도 함께 고려를 해서 수립을 해야 한다. 기업의 활동은 외부적인 것을 배제할 수 없다. 생산을 위한 자재확보, 인력의 채용, 자금확보, 장비(裝備)의 구매, 유통, 국내외 경제동향 등과 같은 활동과 요소는 기업에 많은 영향을 미친다. 그렇기 때문에 기업에 영향을 주는 모든 요소를 정책수립 과정에서 고려를 해야 한다. 그리고 각 업무는 담당자나 담당부서가 있기 마련이다. 모든 요소를 고려해야 한다면 각 부서가 참여를

해야 하고 그렇기 때문에 기업의 모든 인력과 부서가 정책의 수립과정에서 고려가 되어야 한다. 이 대정책의 수립단계에서는 기업 내부의 활동 이외에도 국내경제와 국제경제와 같이 직접적인 영향을 미치지 않는더라도 미세하나마 영향을 줄 수 있는 부분을 다루는 영역이다. 정책의 수립은 기업의 내부의 것이 아닌 외부의 것들과도 관계를 맺는 단계이다. 하위 단계에서는 전체를 다루는 부분이 아니라 세부적으로 나누어 지기 때문에 정책의 수립단계가 최고의 단계인 동시에 모든 요소간에 통합과 협조가 필수적이다. 이것을 시너지(Synergy)라고 할 수 있다. 시너지란, 분산 상태에 있는 집단이나 개인이 서로 적응하여 통합되어 가는 과정, 또는 그 과정에서 나타나는 힘이나 효과를 말하는데 여기에서는 서로 다른 부분들을 통합하여 만들어 가는 것으로 볼 수 있다. 부서는 물론 외부요인 까지도 고려를 해야 하는 이 부분에서 동원되는 방법과 수단은 기업목표의 설정과는 다르게 많은 것들이 요구된다. 기업목표의 설정이 개념적인 것이라고 한다면 정책을 만드는 과정에서는 구체화할 수 있는 근거나 수단을 만드는 과정이기 때문에 짧게 표현될 수는 없고 많은 것들이 요구된다. 이와 같은 정책을 비전(Vision)이라고 부를 수 있다. 비전은 보아서 직관적이지만 많은 것을 생각하게 하는 것이다. 그리고 업무 전반에 걸쳐 대지침이 된다. 이러한 비전은 정책을 함축적으로 나타내는 것이 된다. 그러나 다음과 같은 내용이 주류인 정책을 만든 회사는 실현 가능성이 없는 꿈을 꾸고 있는 것이라고 말할 수 있다. 아래의 내용은 모든 전투에서 승리하기를 원하는 것과 같다. 그 어떤 위대한 장군이나 전략가도 패배한 경험이 있다. 마케도니아의 왕이며 페르시아의 정복자 알렉산더(Alexander, BC356~BC323) 대왕이 패배하지 않고 신화적인 인물로 받아 들여져 전설로 남아 있는 것은 그가 대부분 패배를 경험해 보는 나이 이전인 33세의 나이로 일찍 죽었기 때문이라는 어느 학자의 이야기는 충분히 고려되어야 한다.

- 전직원의 영업사원화
경영진이 기업내부에 존재하는 각 부서의 특징을 모른다는 것을 의미한다. 대부분 유능한 인력은 회사를 떠날 준비를 한다. 이 말이 등장하면 기업은 심각한 자금난에 빠져있다는 것을 암시한다.
- 매출의 극대화
목표가 정확하지 않아 내부의 인력들의 이해를 얻지 못하고 무리한 추진이 이루어 진다. 인력들은 경영진을 외면하기 쉽다.
- 매출목표달성
맹목적 목표의 달성은 수단과 방법을 가리지 않게 만든다. 따라서 인력들간에 화합이 깨질 수 있다.
- 지속적 성장

기업 내부와 외부의 상황을 모른다는 것을 의미한다. 모든 것이 성장일변도로 나갈 수는 없다. 어느 시기는 침체기를 맞이 할 수도 있고, 위기를 맞이 할 수도 있다. 이것을 강조 하면 더욱 심각한 위기를 자초하게 될 수 있다.

이러한 내용을 담고 있는 정책, 즉 비전은 헛된 노력에 지나지 않는다. 정책은 비전이며 판단의 근거가 된다. 나이키(Nike)가 처음 세상에 나왔을 때 그들의 목표는 하나였다. 그리고 정책은 다음과 같았다. ‘아디다스(adidas)를 무찌르자!’였다. 따라서 모든 기업의 활동은 당시 세계적인 운동화 브랜드였던 아디다스를 대신해서 나이키가 그 자리를 차지하겠다는 의지로 표현되었고 실제로 그렇게 되었다. 나이키는 세계 제일의 신발회사가 되자라고 말 하지 않았다. 아디다스와 나이키는 신발은 물론, 스포츠와 관련된 거의 모든 의류와 심지어 양말도 만들어 내고 있다. 멋지고 아름답고 화려한 것이 전부가 아니다. 기업을 말할 때 기업이 입주해 있는 건물과 내부 인테리어, 직원의 수와 경영진들의 경력이 그 기업을 말해 주지 않는다. 기업을 말하는 것은 정책과 그리고 정책에 따라서 얼마나 노력하고 있느냐가 기업을 말해 준다. 화려한 미사어구와 무슨 의미인지도 모르는 심지어 직원들 전부가 모르는 모호한 의미를 가지고 있는 단어들의 조합으로 만들어져 있는 정책은 무의미 하다.

6-4. 사업기획의 개발

사업기획의 개발은 수립된 정책에 따라서 기업이 보유한 자원을 어떻게 사용할 것인가를 정하는 단계이다. 정책의 수립 단계에서는 외부 요인들도 고려를 하였으나 사업전략의 개발 단계에서는 기업내부의 요인들을 중요하게 고려하게 된다. 내부의 자원과 힘을 어떻게 분배 하고 나누어 정책을 구현할 것인가가 사업기획의 개발 단계에서 핵심이 된다. 만약 정책이 제휴나 기업의 인수를 통해서 기업의 목표를 실현시킨다고 하면 사업기획의 개발 단계에서는 제휴할 분야의 선택, 업체의 선정과 실제 제휴업무의 추진의 기획이 수립된다. 인수나 합병을 하려고 한다면 방법과 대상을 선정해야 할 것이다. 제한된 힘을 어떻게 사용할 것인지 그리고 힘의 사용으로 얻어질 결과는 무엇인지 궁극적으로 구현할 것은 무엇인지를 정하는 단계이다. 이 과정에서 마케팅적 관점이 대두된다.

사업기획의 개발은 앞서도 말했듯이 기업내부의 자원을 어떻게 활용할 것인가에 대한 문제를 다룬다. 그렇기 때문에 새로운 부서의 설립 혹은 부서의 통합의 결정이 이루어 지는 것도 이 단계에서 결정이 된다. 그리고 어느 부서나 인력이 해당 업무를 지휘할 것인지도 결정이 되고 권한도 결정이 된다. 그렇기 때문에 기업 내부의 인력들이 직접 경험할 수 있는 단계는 여기부터 이다. 또한 일반적으로 말하는 사업전략, 기업전략은 사업기획의 개발 단계를 의미한다. 사실상 이 단계에서 기업의 활동을 실제로 규정하기 때문에 실제로 결과를 얻었을 때 이 부분을 보면 알 수 있고, 결과로부터 추론할 수 있다. 그렇기 때문에 기업

이 성공적인 결과를 얻었다면 이 부분에 초점이 맞추어 진다. 그 이유는 이 단계에서 기업의 내부역량을 다루기 때문에 추론하기가 쉽기 때문이다. 그러나 사업계획의 개발은 정책이 있을 경우에 가능해 진다. 정책이 없는 상태에서는 사업계획이 나올 수가 없다. 정책이 아닌 그저 업무상의 지침은 마련 할 수 있으나 정책 수립되지 못한 상태에서 하위 계획이 나올 것을 기대하기란 어렵다. 설령 나온다고 할지라도 판단의 근거가 없으며 과연 이것이 회사의 목표와 부합하는지에 대한 검증도 불가능하다. 정책이 '내부 인력과 내부의 능력으로만...'이라는 단서가 붙는다면 기업전략은 내부인력의 능력과 기술에 대한 평가가 이루어 질 것이고 교육과 기술개발에 대한 문제에 초점을 맞출 것이다. 그러나 '가능한 모든...'이라고 한다면 너무 포괄적이기는 하지만 외부와의 협력을 고려하고 외부지원을 생각하지 않을 수 없다. 그렇기 때문에 정책이 없는 경우는 기업내부의 부서나 인력들이 서로 다른 생각과 업무를 추진하게 되고 서로 유사점을 발견하지 못하는 경우도 있다. 사업계획의 우수성은 바로 정책에 의존하는데 이 정책은 대부분 경영자 그룹에서 맞기 때문에 경영자가 왜 중요한가는 여기에 하나의 답이 있다. 기업의 목표와 정책이 없는 상태에서 사업계획을 수립할 인력을 요구하는 경우가 있는데 그 효과에 대한 의문을 가질 필요가 있다. 잔 다르크(Sainte Jeanne D'arc, 1412~1431)와 같은 소녀가 위기에 빠진 조국을 구하는 역사적인 내용을 현대에서도 재현하고 싶은 생각이 있다면 그렇게 해도 될 것이다.

6-5. 사업계획의 설계

세부계획은 보다 구체적인 것을 담고 있다. 세부 계획은 전문적이고, 기술적이며, 수학적인 내용을 포함한다. 이 사업계획부터는 통계자료와 비교분석자료가 포함되기 시작한다. 다시 말하면 기술과 과학적인 접근을 시도하는 것이다. 사업계획에는 관련 부서별로 수행해야 할 업무의 내용이 포함된다 한다. 설정된 목표를 구현하기 위해서 회사가 가지고 있는 자원을 동원하는 계획을 설계해야 하고, 동원된 자원별로 수행해야 할 업무의 내용을 정의해야 한다. 이 경우 사내 자원에 대하여 정확하게 인식을 하고 있어야 한다. 그래야만 부서별로 업무를 배정할 수 있기 때문이다. 때에 따라서는 해당 인력에 대한 것도 인식해야 할 필요성이 있을 수도 있다. 따라서 평소에 회사의 보이지 않는 자원과 능력에 대해서 파악을 하고 있어야 한다.

6-6. 실무지침의 구현

실무지침의 구현은 궁극적으로 업무를 직접 수행하는 인력들에 의해서 구현이 된다. 이 실무적인 일은 가장 현실적이며 결과에 가장 많은 영향을 준다. 이 실무지침의 결과가 사업의 성패를 가른다. 따라서 앞에서 본 바대로 차례로 이어져 온 내용들은 실무지침에서 모두

결정이 된다. 실무지침은 최하위 단계이지만 모든 과정을 결정짓는 요소이다. 어느 사업에서 성공과 실패를 이야기 할 때 그 기준이 실무지침이며, 실무지침의 결과는 앞에서 다룬 ‘사업계획’에 영향을 준다. 이 영향이 있을 수도 있고 없을 수도 있는데, 영향이 있다면 사업계획의 상위 단계인 ‘사업기획’에 다시 영향을 준다. 이 영향은 다시 상위 단계인 ‘정책’에 영향을 미친다. 실무지침을 구현하는 단계는 대부분 하위직 인력이다. 그러나 실무지침은 하위 단계지만 상위단계에 영향을 미치기 때문에 평가를 낮게 하거나 극히 좁은 전략이라는 범위 안에서 이 부분을 소외시킬 수는 없다. 도리어 모든 상위개념은 실무지침을 주시해야 한다. 지침(指針)이란, 시계의 바늘을 말하는 것으로 생활과 행동에 방법과 방향을 알려주는 길잡이와 같은 의미이다.

6-7. 결론

전쟁전략의 수립단계를 바탕으로 사업전략의 수립단계를 정리해 보았다. 여기에서 알아두어야 할 것은 전쟁전략의 수립의 단계는 이 것이 확정적이며 뿐만 아니라 모든 군사조직에서 그대로 수행하는 것이라고 말할 수 없다. 어디까지나 앞에서 본 전쟁론을 기본으로 하고 있기 때문에 다른 의견이나 수정된 혹은 전혀 다른 의견이 제시될 수 있다. 그럼에도 불구하고 전반적인 흐름은 유지될 것이다.

이러한 사업전략의 수립단계는 단지 수립을 하는 방법만을 제시하지 않는다. 이러한 사업전략의 수립단계는 궁극적으로 기업내부의 직급에 변화를 유도한다. 앞에서 군대조직과 계급에 대해서 이야기 했는데 이제 단순히 군대의 조직체계나 계급을 받아 들이는 것이 아니라 수립의 단계별로 직급을 나누는 것이 바람직하다. 물론 이것이 가능 하려면 실제로 전반적인 업무에서 앞에서 제시한 단계를 구현할 수 있어야만 한다. 그러나 거의 대부분의 기업이나 조직들은 내용에서 차이가 있지만 이러한 개념을 바탕으로 실제 업무가 진행이 된다. 따라서 다음에서 제시하는 조직체계의 변경은 가능할 것으로 본다. 그러나 중요한 점은 조직체계의 변경만으로 얻어 지는 것은 없다고 단언할 수 있다. 변경된 조직체계는 변경된 사항만큼 분명한 것이 필요한데 그것은 ‘정신(精神, Mind)’이다. 이름만 바꾼 것은 의미가 없다. 변경된 이름에 따라서 그 조직의 명칭에 따라서 그에 합당한 정신을 가지고 있어야 한다.

7. 새로운 조직

우리는 모든 기업이 비슷한 직급과 직책을 가지고 있다는 것을 알고 있다. 처음 입사를 하면 사원이라는 이름을 부여 받는다. 다음에는 회사마다 다르지만 상위단계, 즉 진급을 하면 주임이라는 직급을 부여 받는다. 그 다음으로는 대리가 있다. 여기까지는 대부분 실무자로서 현업에 직접 종사한다. 중간관리자라는 이름으로 과장, 차장, 부장 순으로 진급을 하고 적절한 처우를 받는다. 그 다음은 경영진이라는 이름으로 회사마다 다르지만 이사, 전무, 상무, 부사장, 사장 순으로 직급이 존재한다. 이러한 직급은 군대와 관료 조직들이 일반적으로 갖는 조직의 구성과 다르지 않다. 이름이나 명칭에서 다소 차이가 있지만 거의 모든 조직은 이러한 조직체계를 가지고 있다. 그러나 단순한 이름은 의미가 없다. 실제로 업무를 수행하는 과정 속에서 적절한 직급을 부여하는 것이 보다 효율적이라고 본다. 군사전략의 수립단계를 바탕으로 사업전략의 수립단계를 정의했던 이 단계가 새로운 조직의 명칭을 부여하는 바탕이 된다.

7-1. 정책수립자

사업전략의 수립단계를 보면 기업목표의 설정과 정책의 수립단계가 있다. 이 단계는 최상위 단계로 국가에서는 정치라고 부르며, 이러한 과정에서 실제로 업무를 수행하는 사람을 정치가 혹은 고위관료라고 한다. 그 이름이 어떻게 불리던 간에 기업에서는 거의 모두 경영자들에 의해서 이루어 진다. 따라서 기업목표의 설정과 정책의 수립은 경영자의 몫이라고 할 수 있다. 따라서 우리는 경영자를 정책을 수립하는 사람, 즉 ‘정책수립자(政策樹立者, Policy Establisher) 라고 부를 수 있다. 정책수립자는 기업의 내부 및 외부의 요인과 기업의 정체성을 확립하는 사람이다. 이 사람이 실제로 사장, 부사장에 국한 될 수도 있고 이사라는 이름으로 불릴 수도 있다. 더 나아가서 실제로 경영진이라고 부르지는 않지만 정책을 수립하는 사람도 있을 수 있다. 따라서 현재의 직급에 메여있는 것이 아니라 실제로 해당 인력이 무엇을 하는 사람인가에 따라서 정책수립자라는 명칭을 부여해야 한다. 따라서 더 이상의 직급이 업무를 정의 하는 것이 아니라 업무가 직급을 정의한다. 그러나 이것은 계급이 아니다. 나는 위에 있고 너는 나의 지휘를 받는 아랫사람이 라는 개념은 정책수립자에서는 적합한 말이 아니다. 더 이상 부하직원이라는 말은 이러한 조직에는 어울리지 않는다. 사장의 부하 직원은 자신을 제외하고 모두가 될 수 있다. 그러나 한 명 혹은 그 이상의 인력이 공동으로 할 수 있는 정책의 수립과정에서 상하관계는 적합한 정신이 아니다. 이러한 새로운 조직의 체제분할에는 반드시 필요한 것이 있는데 그것은 평등 정신이다. 지배와 피지배, 고용과 피고용, 상급과 하급과 같이 극단적인 이분법은 적합하지 않다. 정책수립에 참여하는 인력은 동료애를 지녀야 한다. 그러나 완전한 평등은 될 수 없다. 모든 의사결정에는 결정을 위한 권위와 권한이 있어야 한다. 이러한 개념은 이하 모든 분야에서 적용된다. 정책수립가들에 의해서 수립되는 정책에 대한 최종적인 결정은 어디까지나 경영자의 몫이다. 그래서 요즘에 기업에서 사장의 역할을 하는 사람을 CEO(Chief Executive Officer) 즉, 최고

의사결정권자라고 부르는 것이 아닌가 한다. 절대적으로 최종적인 결정을 내릴 수 있는 권한과 권위는 필요하다. 따라서 정책수립가 속에는 의사결정권자가 있어야 한다. 이 의사결정권자를 정책수립 수석(首席, Chief)이라고 부를 수 있을 것이다. 따라서 정책수립의 단계는 1명 혹은 다수의 정책수립자(政策樹立者, Policy Establisher)와 정책수립수석(政策樹立首席, Chief Policy Establisher)이 있게 된다.

7-2. 기획개발자

다음으로는 기획개발자(企劃開發者, Plan Developer)이다. 기획개발은 전략개발이라고 부를 수 있으며 전략가(戰略家)의 개념을 가지고 있다. 따라서 일반적으로 말하는 전략가라고 부를 수도 있다. 이러한 명칭이 외에 다른 조건들은 모두 정책수립자와 동일하다. 기획개발자들 속에서도 의사결정권은 필요하다. 이를 기획개발수석(企劃開發首席, Chief Plan Developer)이라고 할 수 있다. 이 기획개발자는 정책수립자와 같이 직책에 영향을 받는 것이 아니라 업무에 따라서 정해진다. 따라서 정책수립과 기획개발을 동시에 수행할 수도 있다.

7-3. 계획설계자

다음으로 전문적인 업무를 담당하는 계획설계자(計劃設計者, Project Designer)가 있다. 계획설계자는 실제 업무에 적용할 수 있도록 계획을 만드는 사람이다. 따라서 기업내부와 부서내부에서 업무전반에 걸쳐 세세한 내용을 정의하고 정리한다. 전략설계자가 내부와 외부의 요인을 모두 고려한다면 계획설계자는 내부에 시각을 집중한다. 계획설계자들 사이에서도 의사결정을 할 수 있는 권위가 있는 사람이 필요한데 앞에서와 마찬가지로 계획설계수석(計劃設計首席, Chief Project Designer)라고 부를 수 있다.

7-4. 실무수행자

실제로 업무에 종사하는 인력들은 실무수행자(實務遂行者, Practical Affairs Executor)라고 부를 수 있다. 이러한 업무를 수행하는 인력들은 신입사원부터 경력이 있는 인력까지 다양하다. 그러나 그들이 대부분 실무에 종사한다면 실무수행자라고 불러야 할 것이다. 이 실무수행자 속에서도 다른 부분에서와 같이 의사결정을 할 수 있는 권위와 책임을 가진 사람이 필요하다. 그 사람을 실무수행수석(實務遂行首席, Chief Practical Affairs Executor)이라고 부를 수 있다.

7-5. 정신

이와 같이 현재의 조직체계를 변경하는 것이 실효성이 있는 것인가에 대한 의문이 제기된다. 앞에서 본 4가지로 나눈 기업의 직급체계는 단지 직급을 4단계로 분류하는 것이 바람직하는 것을 말하는 것이 아니다. 비록 지금의 직급이 존재하고 큰 무리가 없이 운영이 된다면 새로운 조직의 분류는 의미가 없을 수도 있다. 그러나 직급의 새로운 분류는 단지 현재의 그것이 불합리하거나 부족하다는 판단에 따라서 분류된 것이 아니다. 비록 현재를 그대로 유지하더라도 보다 개선된 그리고 보다 효율적인 조직을 만들 필요성이 대두되었기 때문이다. 이러한 노력은 계속되고 있다. 그 실례가 팀(Team)제도이다. 팀이라는 말이 기업에 사용된 것은 그리 오래된 것이 아니다. 팀이라는 이름이 기업에 조직을 나누는 것으로 사용된 것은 무슨 이유때문인가? 그것은 빠른 의사결정과 스포츠에서 말하는 팀 정신을 가지기 위해서라고 말하는 것이 타당하다. 팀이라는 명칭은 과거에는 스포츠에서만 사용이 되었다. 스포츠에서 팀은 하나의 목표를 위해서 수명 혹은 수십 명이 혼연일체가 되어 움직이는 조직을 말하는 것으로 기업에 팀이라는 명칭이 도입된 이유는 스포츠에서 말하는 팀 정신 즉, 협동과 단결을 바탕으로 목표 지향적인 활동을 하기 위해서 기업에 도입되었다. 그리고 기존에 가지고 있던 서열식 계층구조가 갖는 어려움을 극복하기 위한 노력이라고 보아야 한다. 기업에서 팀이 조직된 이유는 그 부서가 하나의 팀과 같이 움직이라는 의식을 바탕으로 두고 있다. 스포츠 정신을 기업에 적용하자는 노력이 팀이라는 이름으로 도입되었다고 본다. 이러한 스포츠 정신이 기업에 요구되는 이유는 무엇인가? 그것은 모든 조직이 하나의 팀으로 움직일 때 기존의 계층적인 구조 보다 단결력과 응집력이 높아진다는 것을 말한다. 이러한 팀 정신이 결여된 팀 제도는 무의미한 것이다. 팀은 스포츠에서 말하는 팀 정신을 가져야만 한다. 그렇지 않다면 대부분 헛된 노력이나 극히 미약한 성과만을 얻을 지도 모른다. 마찬가지로 제시된 기업의 조직의 변화는 그에 합당한 정신을 가져야 한다. 그렇지 않고 그저 조직도상에서 변동은 추가적인 비용의 발생만을 유발한다. 그렇다면 기업 조직상에 4가지의 분류는 무엇을 위한 것인가? 그것은 목표지향적이다. 모든 활동은 무수한 노력과 깊은 생각을 바탕으로 만들어진 정책을 구현하는데 초점이 맞추어져 있다. 다시 말하면 기업이 목표로 설정한 과업을 성취하는데 목적이 있다. 그렇게 때문에 모든 활동은 정책의 구현에 맞추어져 있으며 모든 결과는 정책을 얼마나 잘 완수했느냐에 달려 있다. 따라서 정책의 중요성은 매우 중요하다. 정책을 제대로 만들지 못하면 하부단계의 업무는 대부분 차질을 빚게 된다. 이렇게 중요한 정책이기 때문에 정책을 수립하는 인력과 그리고 그 노력은 다른 그 어떤 것 보다도 심사숙고 해야 한다. 불분명하며 불특정적인 정책과 일관성이 없으며, 단기적인 정책은 과업을 실패로 만든다. 따라서 정책을 만드는 사람이 중요하게 생각해야 할 점은 얼마나 정책이 기업의 목표에 근접한 것인가 이며, 또한 기업이 설정한 목표를 성취할 수 있느냐를 고민해야 한다. 비록 기업의 목표와 정책이 몇 줄의 글로 표현될 수 있다고 하더라도 그것은 다른 그 어떤 부분보다도 심사숙고 해야 한다. 보기 좋고 듣기 좋은 말이나, 미사어구는 정책을 말해주지 않는다. 정책은 분명하게 목표지향적 이어야 한다. 기업의 목

표, 기업이 설정한 목표를 구현하기 위한 첫 걸음인 정책의 수립이 목표 지향적이지 못하면 다음 단계인 전략적인 부분에 왜곡과 변형을 가할 수 밖에 없다. 이후 단계들도 어디까지나 목표지향적 이어야 한다. 각 단계들의 목적과 목표의 불일치성과 일관성의 결여는 목표의 성취를 매우 어렵게 한다. 이러한 목적에서 나뉜 4단계의 조직은 다음과 같은 정신을 가져야만 한다.

• 평등정신

우리가 수행하는 업무에 종사하는 모든 인력은 평등하다. 따라서 자유로운 의견을 제시할 수 있어야 한다. 그들은 반대와 찬성 혹은 유보적인 입장을 취할 수도 있지만 그러나 평등정신이 결여되면 대부분 자신의 의견을 제시하지 않고 분위기나 상급자의 의견에 동조하게 될 수 밖에 없다.

• 권위의 확립

평등 속에서도 궁극적으로는 의사결정의 권위가 있어야 한다. 만장일치 혹은 전원반대와 같은 극단적인 환경 속에서도 반대의 결정을 내릴 수 있는 의사결정에 대한 권위(權威)는 존재해야 한다. 의사결정에 대한 권위가 없으면 합의와 동의로 결정을 내리게 된다. 이것은 중대한 오류를 얻을 수도 있다. 권력과 권위는 비슷하지 않다. 권력과는 분명히 구별된다. 권력은 하나의 힘으로 그것은 약할 수도 있고 강할 수도 있다. 그러나 권위는 권력과 같이 강하거나 약하다고 말할 수 없다. 권위는 인정을 해야 발생하지만 권력은 그 자체로 존재한다. 권위는 다른 사람들의 동의를 유도하지만 권력은 다른 사람들을 굴복시키게 한다. 현재 하급자는 상급자가 가진 권위를 인정해야 하며 상급자는 권력과 권위를 구별할 수 있어야 한다.

• 업무의 통합

모든 과업은 통합되어야 한다. 관련이 있는 과업 그리고 그 업무를 수행하는 인력들은 통합되어야 한다. 기업의 목적 이후에 이루어 지는 모든 단계의 업무는 서로 격리되거나 분리된 것이 아니다. 그것들은 상호보완 적이며, 서로에게 상당한 영향을 미친다. 그렇게 때문에 통합되고 분석되며 그리고 발생하는 상황에 따라 판단을 해야 한다. 그러나 통합은 섞여서 혼란한 것을 말하지 않는다. 그것은 정리되는 것이다. 통합을 한다고 해서 어느 한 명에게 모든 보고를 하도록 하는 것은 아니다. 한명이 그러한 능력을 가지고 있다면 모르겠지만 대부분의 사람은 그러한 능력이 부족하다.

• 일관성의 유지

목표는 항상 위협을 받는다. 이러한 위협은 상위 단계에서 많이 일어나는데 이러한 현상 속에서도 일관성을 유지하려는 노력을 계속해야 한다. 일관성을 유지하는데 가장 방해요인은 바로 끊임없이 발생하는 정보들이다. 이러한 정보들은 대부분 수립된 목표를 흔들

버린다. 따라서 잦은 변경과 수정이 발생한다. 이러한 것이 상위단계에서 일어나면 날수록 중요한 시간들을 잃어 버리는 결과를 낳게 된다.

- 자질과 능력

각 부분에 속한 인력들은 그에 준하는 자질과 능력을 가지고 있어야 한다. 적합한 위치에 적합한 일을 수행하지 못하는 사람이 많으면 많을수록 과업은 실패하기 마련이다. 따라서 인력의 교육과 인력의 확보는 중요한 과제가 된다.

- 적절한 평가

모든 경우가 그렇듯이 평가의 기준을 정확하게 정해야 한다. 평가의 기준이 불분명하다는 것은 쉽게 흔들리고 즉흥적인 의사결정이 일어날 가능성이 많다. 정해진 목표가 있더라도 그것을 성취하기 위해 노력한 결과가 언제나 숫자로 표현될 수만은 없다. 비록 그것이 숫자로 표현이 될 수 있다고 할지라도 그것은 단지 보여지는 것이 지나지 않는다는 것을 생각해야만 한다. 특히나 목표 지향적인 이러한 체제는 더욱 목표에 대한 결과를 평가할 기준이 필요로 한다.

- 직급에 대한 의식

어떤 체제라도 상급자와 하급자는 존재한다. 상급자가 하급자를 평가하는 것과 하급자가 상급자를 평가하는 기준은 서로 다르다. 그것은 그들이 서로 다른 업무를 하고 있기 때문이다. 자신의 기준에서 바라보는 대상은 얼마나 나의 마음에 드느냐가 판단의 기준이 되기 마련이다. 하급자가 상급자를 볼 때는 자신이 수행하는 업무의 연장선에서 상급자의 자질을 평가하기 마련이다. 내가 하는 일을 상급자가 할 수 있으며 더욱 잘하면 인정을 하고 반대의 경우라면 낮게 평가한다. 상급자는 하급자가 해당업무를 얼마나 잘 수행하는가와 다른 영역의 업무수행능력도 고려해서 평가를 하기 마련이다. 어떤 평가기준이 있다면 모르겠지만 거의 개인적인 주관이 개입되기 쉽다. 하급자가 상급자를 볼 때 자신의 업무를 상급자가 잘 수행할 수 있을 것인가라는 의문은 의미가 없다. 만약 나보다 상급자가 잘한다고 해서 그가 상급자가 된 것은 아니다. 만약 자신이 진급을 했는데 성과가 도리어 좋지 않다면 진급하기 이전에 수행했던 업무의 방식을 진급 이후에도 변화 없이 수행하고 있는지를 생각해야 한다. 대부분의 경우 그 업무를 가장 잘한다면 그 업무를 계속 수행하도록 해야 한다. 진급은 진급에 따른 이전과는 다른 생각과 업무방식을 요구한다. 해당 업무에 적응을 못하면 주어진 직책에 적합하지 않거나 업무자체가 적합하지 않다는 것을 의미한다. 따라서 부적응하는 인력에 대해서 고려를 먼저 해야 할 것은 실무능력에 대한 의구심이 아니라 맞고 있는 직책에 따라 요구되는 업무수행의 방식과 정신 그리고 자질을 그가 갖추고 있는가를 먼저 생각해야 한다. 하급자의 시각으로 상급자를 보면 자신의 시각으로 보기 마련인데 작전이 담당인 인력이 전략을 바라볼 때는 이상하게 보일 수도 있다. 만약 작전을 담당한 인력이 전략을 볼 수 있다면 그 사람은 전략을 담당해야 한다.

따라서 직급에는 직급에 맞는 정신과 방식이 있다는 것을 인정해야 한다. 나보다 잘하는 사람이 상급자라는 생각은 맞지만, 잘한다는 것에는 보이지 않는 부분, 즉 전략적인 능력과 기술적인 능력도 포함을 시켜야 한다. 반대로 상급자는 하급자를 볼 때 실무능력만을 보아서는 곤란하다. 그들이 모두 그 업무에 가장 적합하다면 그들은 진급이나 보다 어렵고 중요한 일 혹은 범위가 넓은 과업을 맡길 필요가 없다. 유능한 하급인력은 상급자에게 방해요소나 경쟁자라고 보기 보다는 동업자 혹은 조연자라고 생각해야 한다. 경쟁자라는 의식이 들어가면 유능한 인력보다는 위협적이지 않은 인력을 가까이에 두기 마련인데 이러한 경우가 많으면 많을수록 회사전체를 보면 손실이 된다. 무능하고 지시에 잘 따르는 인력보다는 유능하고 질문이 많은 인력이 회사에 기여할 가능성이 높다. 상급자는 질문에 대한 적절한 답변을 해주어야 한다. 이러한 질문들에는 기술적인 부분도 포함이 되지만 많은 경우 근본적인 질문이 많다. 특히 '왜?' 라고 묻는데 '원래 그렇다.'는 대답은 정확한 답이 아니다.

7-6. 논쟁

이러한 새로운 조직과 새로운 의식은 다음과 같은 논쟁을 유발시킬 수 있다.

- 적합한 인력이 언제나 기업내부에 존재하지 않을 수 있다.

사실상 이 말은 대부분 옳은 말이다. 상위단계로 올라 가면 갈수록 이러한 의문은 증폭된다. 특히 정책의 수립과 사업기획의 개발단계에서는 더더욱 이러한 의문은 합당한 것이 된다. 왜냐하면 이러한 업무를 수행하는 사람들을 우리는 전략가라고 부르기 때문이다. 사실상 기업이 어려움을 처할 때는 대부분 전략가가 없는 경우이다. 전략과 전술은 배울 수 있는 것인가라는 질문을 던졌을 때 역사는 대체로 'No'라고 말한다. 프로이센의 프리드리히 대왕은 전략가가 만들어 질 수 있는가라는 질문에 "한 마리의 당나귀가 오이겐 왕자(Prinz Eugen)의 짐을 10년 동안 나르는 일을 할지라도, 그 당나귀는 오이겐 황태자와 같은 위대한 군인이 될 수 없다."고 극단적으로 표현한 바가 있다. 나폴레옹은 1813년 라이프치히 전투 이후에 후퇴를 감행했는데 이때 그의 철수를 엄호할 임무를 맡은 브레데 공작이 주어진 임무를 제대로 수행하지 못하자 "나는 그를 공작이 되게 할 수는 있지만 야전 사령관은 되게 할 수 없다."라고 말했다. 대부분 전략과 전술을 공부한다고 해서 배울 수 있는 것이 아니며 특히나 위대한 전략가나 전술가가 된다는 보장은 누구도 하지 못한다. 나폴레옹은 전쟁의 가장 중요한 부분을 차지하는 것은 심리학이라고 말을 했는데 이는 전략과 전술의 구현이 매우 어렵다는 것을 말하고 비록 전략과 전술에는 수학과 과학이 포함되지만 그것은 극히 일부분에 지나지 않는다. 수학과 과학적인 모델로의 전략과 전술에 접근하는 것은 기계적인 노력에 지나지 않을 것이다. 따라서 기업 내부에서 아무리 많은 노력을 기울여도 적합한 전략가를 만들어 낼 수는 없을 지도 모른다. 뛰어난 기술을 가진 인력은 만들어 낼 수

있어도 뛰어난 전략가는 만들어 낼 수 없다는 것은 인정을 할 필요가 있다. 유비(劉備)가 삼고초려(三顧草廬)를 통해서 제갈량(諸葛亮)을 참모로 맞이 한 예는 한 명의 위대한 전략가를 얻는다는 것은 거의 행운과 노력의 결과라는 것을 말한다. 제갈량은 유비와 군신수어지교(君臣水魚之交)를 맺고 천하삼분지계(天下三分之計)를 진언하고 이후 이를 실현시켰다. 뛰어난 장군들인 관우와 장비, 조운 그리고 많은 병사들을 움직여 소기의 목적을 달성하는데는 그만한 전략가가 필요한데 이 전략가는 전략을 공부한다고 해서 만들어 지지 않는다는데 약점이 있다. 그러나 유비의 경우와 같이 적합한 인력을 찾는 것에 노력을 게을리해서는 안 될 것이다. 이를 인력확보방안이라는 이름으로 장기간 인재확보를 위한 노력을 수행을 해야만 한다. 대부분의 경우 막상 새로운 무엇인가를 계획할 때 적합한 인력을 모집한다. 그러나 정책과 전략, 전술과 같은 부분에 인력은 장기간에 걸쳐 모색되어야 한다. 낚시를 즐겨하는 사람을 강태공(姜太公)이라고 부르기도 하는데, 본명은 여상(呂尙)으로 고대중국의 은(殷)을 멸하고 주(周)를 세우는데 공헌을 했다. 강태공은 때를 기다리기 위해서 낚시를 수십 년간 했다고 하는데, 이때 주(周)의 문왕(文王)이 낚시를 하는 여상을 만나 그를 중용하여 무왕(武王)때 은(殷)을 멸망시켰다. 그가 쓴 책이 있는데 육도(六韜)라고 한다. 가까운 시기에 이러한 형태의 노력은 일본에서 찾을 수 있다. 제2차 세계대전 이후 혼다 소이치로(Honda soichiro)는 회사를 설립하려고 했다. 그는 자신이 기술분야에서 가장 적합하다는 것을 알고 자신과 동업을 할 사람과 재무, 유통, 마케팅, 판매, 인사 등에서 책임을 맡을 사람을 찾을 때까지 사업을 시작하지 않았다. 이후 각 분야의 인력들이 모두 모였을 때 사업을 시작했다. 그 회사가 지금의 혼다자동차(本田自動車)이다.

- 업무 특성상 이러한 체제의 적용이 어렵다.

팀 제도를 도입하고 있거나, 도입할 생각을 해본적이 있다면 제안된 체계의 도입은 가능하다. 제안된 체계는 팀제도의 정신을 그대로 가지고 있다. 팀 정신에 더해서 전체 조직을 유동적인 것으로 만들 목적으로 고려되었다. 누가 회사에 공헌을 하는가?라는 질문에 책 월치는 '상위20% 하위10%' 라는 말을 했는데 상위20%에 모두 상급자 혹은 직위가 높은 사람이 차지한다고 보기는 어렵다. 기업에 공헌을 하는 상위 20% 중에는 전략적인 부분을 다루는 사람도 있을 것이고 실무에서 공헌을 하는 사람도 있을 것이다. 그러나 단지 %에 초점을 맞출 수는 없다. 기업마다 %는 달라질 수 있다. 궁극적인 것은 각 인력들이 가장 잘 하는 것이 무엇인가에 초점이 맞추어져야 한다. 하위직 기술인력이 전략적인 문제를 다룰 수도 있고, 경영자라고 해서 언제나 정책과 전략적인 문제 해결능력이 좋다고 볼 수는 없다. 대부분의 위대한 전략가들은 나이, 성별, 학력, 경력과는 크게 관계가 없고 특히나 기업에 공헌하는 정도와는 더더욱 관계가 없다. 수립된 목표성취도가 가장 중요하다. 어느 신입 사원이 기술적인 부분에서는 약하지만 논리성과 창의성이 우수하다면 그를 부족한 부분을 채우기 위해서 노력을 기울일 것이 아니라 강점을 개발해야 한다. 그가 가진 강점이 창의성이라면 창의성에 적합한 업무를 부여해야 한다. 그런데 나이가 적고 직위가 낮다고 해서 계속해서 그 위치에 둔다면 손실이다. 해당 인력에게 가장 적합한 부서로의 배치, 가장 잘 할

수 있는 업무의 배정을 통해서 가장 좋은 결과를 얻는 것이 목적이다. 회사로서는 개인이 가지고 있는 능력을 최대한 발휘하도록 하여 보다 좋은 결과를 얻을 수 있으며, 해당 직원은 자신이 가장 잘할 수 있는 업무에 배정될 수 있기 때문에 능력향상이 도움이 된다. 기존의 체제가 가장 적합하다면 바꿀 필요가 없다. 그러나 완벽한 체제는 아직까지는 없다.

- 모든 인력이 해당 업무에 대한 적합성을 검증할 방법이 없다.

회사 내부에 있는 모든 인력이 어느 업무에 적합한지를 알기란 상당히 어렵다. 특히나 인력이 많은 기업일수록 더더욱 난관에 봉착할 것이다. 그러나 대부분 이러한 어려움을 토로하는 이유는 모든 것을 혼자서 해결하려고 노력하는데 있다. 현재 조직내부에서는 각 부서마다 의사결정권자가 있다. 그리고 각 분야마다 최고의사결정권자가 있다. 일반적으로 의사결정권을 가진 사람들에게 의사결정권의 영향이 미치는 인력들을 평가할 수 있는 평가기준을 제시해야 한다. 각 분야의 특성에 따라서 그리고 각 부서의 특성에 따라서 평가기준이 마련되면 모든 평가기준을 하나로 묶어 평가를 해야 한다. 어느 특정한 부분에서 측정이 아니라 업무전체를 포괄하는 것이 되어야 한다. 그러나 무엇 보다도 중요한 것은 각 개인의 의지이다. 의지를 나타내는 데는 다른 부서와 다른 분야에 대한 정확한 인식을 바탕으로 해야 한다. 따라서 각 인력들의 회사 내부의 업무에 대한 인식이 중요해진다. 부서의 이름으로 그 부서가 무엇을 하는지를 알 수도 있지만 전혀 감을 잡지 못하는 경우도 있다. 어느 정도 알고 있다고 해서 그 부서의 업무를 수행하지 않은 상태에서는 거의 전부 추측에 지나지 않는다. 따라서 회사내부에 있는 조직들의 임무와 업무 그리고 특성들이 정확하게 파악되어야 한다. 이러한 것을 볼 수 있는 것은 대학에서 학과의 특성을 소개한 내용이다. 학과 이름은 해당 학문을 대표하는 것이고 세부적으로 무엇을 배우는지를 알려준다. 그리고 각 교과목이 무엇을 지향하는지를 알려준다. 이러한 것이 포함이 되어야 한다. 그리고 교육되어야 한다. 이러한 노력을 통해서 비록 이 체제를 적용시킬 수 없다고 하더라도 귀중한 것을 하나 얻게 될 것이다. 그것은 서로를 이해하게 되는 것이다. 또한 회사의 업무 전체가 어떻게 흘러 가는지를 알게 되는 것이 그것이다. 이러한 노력은 신입사원에게는 더더욱 중요한 것이 된다. 본인의 업무만 잘하라는 이야기는 무책임한 것이다. 특히나 핵심적인 업무를 수행하는 자신도 모르는 것들을 발견하고 스스로 놀랄지도 모른다.

8. 결론

이상의 내용을 바탕으로 다음과 같은 결론을 얻을 수 있다.

- 전략은 전쟁을 수행하는 군대에서 사용하는 용어이다.
- 전략은 전쟁이 있어온 이래 지속적인 발전을 거듭하며 만들어진 용어이다.
- 전략은 그 자체로 존재하지 못하며 정치, 전략, 전술, 작전이 만들어 지는 일련의 과정 속에서 존재한다. 따라서 전략을 이해하려면 전쟁 전체를 알아 보아야 한다.
- 전략은 전쟁을 승리로 이끌 수 있는 방법을 연구한 끝에 내려진 하나의 개념이다. 그러나 전략은 인간적인 것이다. 그것은 심리학에 가깝다.
- 전략을 수행하는 사람을 전략가라고 부를 수 있으며 전략가는 정치가인 동시에 군인일 수 있다.
- 전략가는 학습과 교육으로 만들어지는 것이 아니라 학습과 교육을 바탕으로 개인이 가진 천재성과 결합할 때 만들어 진다.
- 전략을 연구하려면 전쟁의 역사를 살펴야 한다. 단순한 정리를 바탕으로 접근하면 대부분 오류를 범한다.
- 군사조직은 시대별로 각기 다른 의미를 가졌으며 군사조직은 요구사항에 맞게 발전했다. 그리고 군사조직과 계급은 고유한 정신을 요구한다.
- 무기와 병력의 수는 군대의 우수성을 말하지 않는다. 우수성은 책임감, 명석한 두뇌, 판단력, 용기, 의지와 같이 측정될 수 없는 것들로만 구성되어 있다.
- 군대는 전쟁을 수행하는 조직이지만 전쟁 자체가 군대를 모든 것이 될 수 없다.
- 전쟁은 정치적 해결의 수단이다.

이와 같은 결론을 바탕으로 기업과 조직에 적용을 하면 다음과 같은 결론을 얻을 수 있다.

- 기업은 군대를 하나의 모델로 참조했다. 따라서 기업을 이해하는데 군대를 알아 볼 필요가 있다.
- 기업에서 전략이라는 말을 사용하는 이유는 군대가 가진 역사적인 교훈을 얻기 위한 노력이다.
- 기업에서 전략을 적용하려면 군사전략을 수립하는 일련의 과정을 살펴야 한다.
- 군사전략은 그대로 받아 들여질 수 없고 기업에 맞게 변형되어야 한다. 그러나 그 기본 정신은 유지되어야 한다.
- 사업전략가와 군사전략가는 만들어 지는 것이 아니기 때문에 양성은 물론 인력확보를 위한 노력을 계속해야 한다.
- 사업전략가는 혼자 힘으로 모든 것을 처리할 수 없다. 다른 인력들의 협조가 필요하다.
- 조직이라는 말을 사용하는 모든 곳에서는 그에 맞는 정신을 가져야 한다. 이 정신은

군대에서는 군인정신이라고 부르지만 기업에서는 기업정신이라고 한다.

- 완벽한 체제와 조직은 존재하지 않는다. 상황에 따라서 변화를 한다.
- 기업과 관련된 거의 모든 부분은 인간과 관련이 되어 있다.
- 기업의 규모와 건물 그리고 인력의 수는 기업의 우수성을 말해 주지 않는다. 기업의 우수성은 인력들의 책임감, 의지, 단결력, 건전한 사고, 우연한 조직력 등과 같이 측정이 불가능한 것으로 구성되어 있다.
- 기업에 필수적인 것은 자금이며 수익은 기업에 가장 중요한 요소지만, 수익 그 자체는 기업이 가진 단 하나의 궁극적인 목표가 될 수 없다.

지금까지 전략이라는 것이 무엇이길래 전략경영, 경영전략, 마케팅전략, 사업전략, 창업전략, 성공전략 심지어 연애전략이라는 말을 사용하는 것인가라는 단순한 질문에 대한 답을 얻기 위해서 출발하여 여기까지 이르렀다. 전략이라는 말은 그냥 지나치면 아무 것도 아니지만 전략의 의미를 알아 보고 관련된 것들을 나름대로 정리하면 너무나도 많은 것들이 들어 있다는 것을 알 수 있다. 전략은 그 자체로는 존재하지 못한다. 전략의 앞에는 정책이라는 것이 존재하고 뒤로는 전술이라는 것이 존재하며 조금 더 나가면 작전이라는 것이 있다. 전략이 중요한 만큼 실제로 그것을 구현하는 작전 즉, 실무 또한 중요하다. 어느 것이 중요도가 높은가라는 질문은 의미가 없다. 보다 중요한 것은 그러한 것들이 모여서 무엇을 만들어 낼 수 있느냐 이다. 내가 전략가라서 전술과 작전을 구현하는 인력이 하위직이고 나보다는 능력이 미흡하다는 생각은 오류이다. 전략가라도 전술과 작전을 수행할 수 있는 사람이 없으면 전략가도 존재의 가치를 가질 수 없다. 그 어느 분야라도 그것들을 수행하는 각 분야의 인력들이 있기에 전체가 존재할 수 있고, 각 분야의 인력들이 적절한 능력을 발휘해 줄 때 우리가 세웠던 정책 즉, 목표를 성취할 수 있다. 따라서 전략을 이해하려면 그리고 그것을 적용하려면 전체를 이해하고 관조(觀照) 되어야 한다. 아무리 논리적으로 설명을 할 수 있더라도 그것이 적용 되지 못하면 그리고 수정되고 보완되지 못하면 그것은 책 속에 있는 것으로 만족할 수 밖에는 없다.

경영자는 전략가가 되어야 한다는 말을 역사를 통해서 보면 그것이 그 것이 얼마나 어려운 것인지를 알 수 있다. 전략가는 경영자가 되기 쉬워도 경영자가 전략가가 된다는 것은 매우 어렵다. 역사적으로 유명한 장군과 정치인들을 연구하고 그들이 수행했던 많은 노력들과 결과들을 종합하고 분석한다고 해서 전략가나 전술가가 될 수 있는 것은 아니다. 그것은 역사를 배우는 것에 지나지 않는다고 말할 수 있다. 그러나 그것이 전혀 쓸모가 없는 것이 아니다. 그것을 알고 있다면 그것에 대해서 신뢰를 한다면 지금 나에게, 지금 나의 조직에 적용을 시킬 수 있어야 한다는 점이다. 내가 아무리 나폴레옹이나 징기스칸과 같은 인물이 되고 싶어도 그대로 될 수는 없는 것이다. 다만 한국의 나폴레옹과 한국의 징기스칸과 같이 그들과 비견되는 인물이 되거나 혹은 새로운 전혀 새로운 이름으로 역사에 남을 지도 모른

다. 이 말은 그들이 가지고 있던 카리스마나 얻었던 결과 그리고 그들이 보유했던 군대의 수가 중요한 것 아니라 그들이 어떻게 하면서 그 자리와 그와 같은 결과를 얻었을 수 있을 까라는 질문을 던지는 것이다. 그들이 가지고 있던 성격이 결단력과 판단력이 좋았다는 결론을 얻더라도 결단력과 판단력이 무엇인지에 대해서 고민을 해야 한다. 대부분 그들이 가지고 있는 힘은 물리적인 힘이 아니라 정신적인 힘이다. 그러한 힘이 현재에 부활한다고 해서 동일한 결과를 얻는다고 보장은 할 수 없다. 그 시대에는 그것이 요구되었고 필요했는지 모르지만, 지금은 그들이 발휘했던 힘이 그대로 요구되는 것이 아닐 수도 있다.

우리가 수행하고 있는 업무와 맞고 있는 책임 그리고 앞으로 하려고 하는 사업은 지속적인 변화와 위기를 맞이 하게 될 것이 분명하다. 비록 지금은 편안하지만 1년 후 혹은 2년 후에 심각한 위기를 맞지 않는다고 장담할 수는 없다. 불확실한 미래는 우리의 의지를 약하게 하고 위축되게 만들 수 있다. 이러한 상황은 과거부터 존재했다. 이 과거를 역사라고 부른다. 역사적인 사실과 역사를 통해서 우리는 불확실한 미래를 어느 정도 가능할 수 있을 것이다. 인간의 본질은 변화하지 않는다. 그리고 전쟁의 본질도 변화하지 않는다. 본질이라는 것 자체는 ‘그것은 무엇인가?’라는 질문에서 출발한다. 그리고 나름대로의 답을 얻을 때 비로서 위대한 위인들과 함께 있을 수 있다고 생각한다.

8-1. 투자

이상의 결론을 바탕으로 볼 때 어느 기업에 투자를 하기 원한다면 특히 규모가 작은 기업 또는 벤처기업과 같이 새로운 사업을 추진 할 경우 다음의 것을 확인하는 것이 투자를 결정 하는데 하나의 척도가 될 수 있다.

- 기업이 비교적 실현이 가능한 정책을 수립하고 있는가?
- 정책은 직관적인가 아니면 모호한 것인가?
- 정책을 만든 사람은 누구인가? 그는 왜 그와 같은 정책을 수립했는가?
- 수립된 정책을 모든 인력들이 알고 있는가?
- 기업에는 전략적인 측면을 담당하는 인력이 있는가?
- 기업은 장기적으로 기획, 인사, 재무, 기술분야를 담당할 인력을 확보하려는 노력을 하고 있는가?
- 기업이 주장하는 기업성장 가능성의 핵심적인 부분은 어디인가?
- 내가 보고 있는 제안서는 누가 만든 것인가? 제안서에서 나오는 여러 가지 근거자료는 어디에서 나온 것인가? 근거자료는 타당한 것인가?
- 내부의 인력들은 얼마나 정책과 기획 그리고 계획을 이해하고 있는가?
- 내부의 인력들은 상위 직책에 있는 사람들을 어떻게 생각하고 있는가? 그들을 Boss라

고 생각하는가 아니면 Leader라고 생각하는가?

- 내부의 인력들은 기업의 핵심을 무엇이라고 생각하는가? 모든 의견은 일관성을 가지고 있는가?
- 각 인력들은 자신의 업무에 대해서 정확하게 이야기 할 수 있는가? 그리고 그 업무의 결과가 어떻게 전체에 영향을 미치는지 이해하고 있는가?
- 모든 인력들은 기업의 미래를 어떻게 판단하는가?
- 신입사원에 대한 교육은 실시 되고 있는가?
- 모든 인력들은 자신이 회사 안에서의 위치를 어떻게 생각하는가?

이러한 질문을 사실상 하기도 어렵고 뿐만 아니라 답을 얻기도 쉽지 않다. 그럼에도 불구하고 이러한 질문을 해보아야 하는 이유는 기업의 건물, 인지도, 인력의 수, 자본금, 수익, 매출액 등과 같이 보여지는 것이 기업을 말해주지 않기 때문이다. 멋진 군복을 입고 위풍당당하게 걸어가는 군대가 내일 있을 전투에서 승리할지 패배할지는 누구도 장담을 하지 못한다. 겉으로 보이는 것이 전부가 아니다. 아무리 기술이 가장 중요하고 핵심적인 사업일지라도, 그 기술이 세계최초의 것이고 가장 유망하다고 인정을 한다고 할지라도 그 기업이 장기적인 발전을 통해서 수익을 발생시킨다는 보장하지 못한다. 기업의 발전과 성과는 어디까지나 업무를 수행하는 모든 인력들에 의해서 발생한다. 인력들의 자질과 능력 그리고 그들이 모여있을 때 얼마나 강한 시너지 효과를 발휘할 수 있느냐가 중요하다. 뛰어난 자질과 능력 그리고 폭발적인 시너지를 발휘했음에도 불구하고 사업에 실패했다면 그들에게는 기회가 있다. 그러나 전혀 그러한 것을 가지지 못하고 사업에 실패를 했다면 기회가 없거나 아무 드문 경우가 될 것이다.

일본의 대기업 평균수명이 30년이고 미국의 대기업 평균수명이 10년이라고 한다. 대기업이 이 정도 인데 중소기업은 말할 나위도 없을 것이다. 그런데 왜 미국의 대기업들이 일본보다 짧은 것인가? 많은 의견과 주장에도 불구하고 그 원인들 가운데는 인력의 이동빈도에 초점을 맞출 필요가 있다. 미국은 인력들의 이동이 자유롭다. 미국의 기업들은 직원들에게 책임을 지지 않는다. 그러나 일본은 직원들을 책임진다. 즉, 평생직장이라는 확신이 일본의 인력들이 다른 회사로 옮기는 것을 막는다. 그러나 미국은 그런 의식이 없다고 보아야 한다. 미국은 인력의 채용에서는 까다롭지만 해고는 그와 반대로 쉽게 결정할 수 있다. 그만큼 사회제도가 뒷받침이 되기 때문에 가능한 것이라고 본다. 그러나 이는 기업의 핵심적인 인력이 다른 경쟁업체나 혹은 동일한 업계에서 창업을 할 가능성을 높인다. 따라서 일본보다는 미국이 해당업계에서 경쟁자를 만들어 낼 가능성이 높다. 그렇기 때문에 미국의 대기업들의 수명이 짧다고 보는 것도 타당할 것이다. 물론 이것은 하나의 이유에 지나지 않는다. 더 많은 이유가 있을 것이다. 사회적인 제도에서도 그 원인이 있을 수 있다. 그 원인이 무엇이든 지 간에 평균적인 수치이지만 기업의 생명은 매우 짧다. 그러나 모든 기업이 전혀 노력을 하지 않아서 기업의 생명이 짧다고 할 수는 없다. 근본적인 이유는 경쟁에서 밀려나는 것이

다. 그러나 이것을 볼 때 어느 기업에 투자를 하려고 할 때 다음의 내용을 검토하는데 포함시킬 수도 있을 것이다. 다음은 앞의 내용들을 바탕으로 어느 기업에 투자를 하려고 할 때 고려될 수 있는 부분들을 열거한 것으로 기업 내부로 접근이 거의 불가능하기 때문에 겉으로 표현되는 것을 바탕으로 추정한 것이다.

①핵심적인 역할을 하는 인력들과 주변에서 잘 알고 있는 인력들이 미래에 대해서 비관적인 견해를 밝히면 투자할 비율을 20% 정도 낮추는 것이 바람직하다. 특별한 변동이 없는 한 그 기업은 2~3년 내에 문을 닫거나 사업에 실패할 가능성이 높다.

②회사가 설립된 기간과 인력들의 근무기간을 비교해보면 인력의 변동을 추정할 수 있는데 업계의 특성을 고려해서 회사가 설립된 이후 너무 많은 인력들의 변동이 있다고 판단이 되면 투자할 금액의 10%를 낮추는 것이 바람직하다. 인력의 이동이 많은 기업은 인력관리는 물론 과업관리를 정상적으로 수행하지 못하고 있음을 암시한다.

③기업에서 리더의 역할을 수행하는 사람들이 모두 확신에 차서 자신의 기술력을 자랑하고, 사업에 자신감을 표명하는데 위험에 대해서 전혀 말하지 않는다면 투자금액의 10%를 삭감해야 한다. 위험부담이 없는 제품과 기술은 없다. 물론 핵심기술이 완성되어 검증을 받았다면 다르다. 그렇다면 핵심기술을 완성시킨 회사에 투자를 해야 한다.

④수익이 지속적으로 증가 추세, 전망이 밝다는 것을 강조하면 10%를 삭감해야 한다. 설립한지 몇 년이 되지 않은 상태에서 지속적으로 수익을 발생시키고 있다면 그것은 부풀려진 것이 대부분이다. 실제로 많은 수익을 발생시킨다면 대규모의 투자를 받을 필요가 없다. 아마도 대부분 자비를 들여서 사업을 이끌려고 할 것이다.

⑤자사의 기술력을 홍보할 때 그 기술을 개발한 인력이 현재 누구인지를 확인해야 한다. 만약 그 인력이 다른 조직에도 몸을 담고 있으며 혹은 이미 회사에 없다면 10%를 삭감해야 한다. 이미 그것은 회사의 것이 아니기 때문이다.

⑥회사가 장기적으로 경영진을 구성하는데 노력을 하고 있지 않다면 10%를 줄여야 한다. 아무리 많은 돈을 들여도 적합한 경영진이 구성되지 못하면 실패할 가능성이 높기 때문이다.

⑦기업이 가진 능력보다 화려한 인테리어를 하고 있는 사무실에서 근무를 하고 있고, 경영자들의 사무실이 직원들이 있는 사무실보다 매우 크고 화려하며, 분위기를 볼 때 전혀 다르고 또한 경영자들이 평소에 특별하게 정기적으로 수행하는 업무가 없이 불특정하며, 주변이 아주 깨끗하고 책상 위에는 책이나 필기도구가 없다면 20%를 줄이는 것

이 바람직하다. 경영자가 일을 하지 않고 있다는 것을 암시한다.

⑨ 경영자들의 사무실이 아주 멀리 떨어져 있는데, 특별한 직책을 가진 관리자들이 없다면 조직이 관리가 되고 있지 않다는 것을 암시한다. 이는 경영자들이 다른 곳이 신경을 쓰고 있기 때문이다. 그렇다면 30%를 줄여야 한다.

⑩ 임직원들이 밤 11시, 12시 또는 휴일도 없이 일하는 것을 자랑으로 삼는다면 10%를 줄여야 한다. 그것은 자랑이 아니라 현실적인 문제를 이야기하고 투자를 받으면 이것을 해결할 것이라고 말을 하면 무방하다. 많은 인력들은 그 회사에서 오래 버티지 못한다.

⑪ 경영자가 사리사욕을 위해 노력 한다고 판단이 되면 투자 금액의 100%를 삭감해야 한다. 1~2년 내에 경영자는 사업을 중단한 가능성이 높기 때문이다.

이러한 %는 미래를 예측하기 어렵기 때문에 대략적으로 나온 수치이다. 물론 이것이 절대적으로 사업의 승패에 영향을 주지 않는 요소일 수도 있다. 그러나 이러한 것들이 모두 모이면 100% 사업은 실패할 것이다. 기업을 유지하기도 힘들 것이다. 사업의 미래는 예견할 수 없다. 다만 추측을 할 뿐인데 이 추측의 판단기준은 어디까지나 기업내부의 자질과 의지를 보는 것이 합당하다. 특히나 외부의 사람들은 기업의 내부를 보기가 거의 불가능하기 때문에 모든 것을 말과 인쇄물에 의지한다. 그리고 자신의 직감에 의존한다. 그것도 중요하지만 투자의 실패가능성을 낮추는 데는 이상의 내용이 부분적으로 도움이 될 수 있을 것이다. 물론 주식거래에서 말하는 '단타매매'라는 의미에서는 적합하지 않다. 어디까지나 보다 긴 안목에서 나온 추론이다.

8-2. 지도자적 자질

리더십(Leadership), 지도자로서의 자질은 많은 경우 카리스마적인 것으로 이야기하기도 한다. 그러나 카리스마라는 것은 리더십을 이야기할 때 하나일 뿐 전부일 수는 없다. 카리스마(Charisma)는 추종자들이 지도자가 갖추고 있다고 믿는 신비스러운 힘이나 마력 또는 사람을 강하게 끌어당기는 힘을 말하는데 그 기원은 신약성서(新約聖書)이다. 원래의 뜻은 신의 은총과 같이 종교적인 것이었으나, 막스 베버(Max Weber, 1864~1920)가 학술용어로 사용하면서부터 널리 인용되었다. 원래의 의미로 보면 예수, 부처와 같이 종교적인 인물들을 가리킨다고 볼 수 있고 세속적인 사람들 가운데에서도 카리스마를 가진 사람들을 볼 수 있다. 우리가 알고 있는 카리스마를 가진 지도자들은 대부분의 경우 자신이 수립한 목표 성취에 실패를 했거나 일찍 죽었다. 카이사르, 알렉산더 대왕, 나폴레옹, 히틀러, 스탈린과 같이 강한 카리스마를 가졌던 인물들은 역사에 남아 있지만, 많은 경우 카리스마를 가진 지도

자가 없으면 제국과 왕국은 이후 곧바로 분열되거나 급격히 세력이 약해졌다. 카이사르는 브루투스(Marcus Junius Brutus, BC85~BC42)에 의해서 죽었으며, 알렉산더 대왕이 죽은 이후 제국은 마케도니아, 시리아, 이집트로 분열되었고, 나폴레옹이 실각한 이후 프랑스는 전쟁이전으로 되돌아 갔다. 히틀러는 세계대전에 패배한 이후 자살하였고 독일은 영토를 잃고 동독과 서독으로 분단되었으며, 스탈린이 죽은 이후에는 권력투쟁을 거쳐 반(反)스탈린 운동이 벌어졌다. 그리고 소비에트 사회주의 공화국 연방(U.S.S.R)은 스탈린이 사후(死後) 38년 만에 해체되었다. 각 인물들에 대한 평가는 각각 다르지만 이들의 공통점은 강한 카리스마를 가지고 있었다는 점이다. 카리스마적인 인물에 의해서 지배를 받는 어느 시기는 강해질 수는 있지만, 그가 없는 상태에서 조직은 혼란에 휩싸일 수 밖에 없다. 그러나 예수, 부처와 같은 인물들의 영향력은 수 천년이 지나도 계속된다. 예수, 부처는 강력한 권력과 육체적인 힘을 가지지도 않았고 그들에게는 군대를 지휘하는 전략이나 전술과 같은 능력에 집착하지도 않았다. 사람을 관리하기 위한 방법에도 골몰하지도 않았다. 종교가 아닌 일반적인 사람들 사이에서도 강한 지도력이나 카리스마를 가지지 않았지만 성공적으로 과업을 이룩한 사람이 더욱 많다. 때로는 그들을 악하고 소심하며 평범하다고 생각을 할 수도 있지만 결과적으로 그들이 자리를 떠난 이후에도 국가는 건재하고 더욱 발전을 이룩했다. 미국이 제2차 세계대전에 있었을 때 32대 미국 대통령(1933~1945)을 지낸 루스벨트 (Franklin Roosevelt, 1882~1945)는 39살의 나이에 소아마비 증세가 나타났고 일본이 진주만을 기습 공격한 때에는 휠체어에 앉아 있었다. 그는 경제공황에 빠진 미국을 구해내는데 뉴딜정책을 추진했고, 제2차 세계대전을 승리로 이끄는 데 큰 역할을 했다. 제2차 세계대전이 막바지에 이르렀을 때 그는 사망했는데 사후(死後) 그에 대한 평가는 ‘유례없이 효율적인 행정능력을 발휘했다.’ 였다. 그는 국민의 지지를 유도하고 행정부 내에 다양한 정견을 가진 관료들을 많이 확보한 것이었다. 33대 미국 대통령인 트루먼(Harry Truman, 1884~1972)은 루스벨트가 사망하자 대통령직(1945~1953)을 인수했는데 그는 제2차 세계대전을 종결 짓는 것과 한국전쟁을 처리하는 것이 그가 맞았던 중요한 대외적인 과업이었다. 원자폭탄을 일본에 투하하는 것에 대한 결정도 그가 했다. 종전 후에 마셜 플랜을 추진하였고 공산주의의 확대를 막기 위해 노력했다. 그에게는 맥아더 장군과 같이 다루기 힘든 사람도 있었고, 전임자였던 루스벨트 대통령과 비교되었다. 재임시절에 그에 대한 평가는 ‘미국의 대통령직을 수행하기에는 너무나 약하다.’는 것이었다. 그러나 퇴임 이후에 그에 대한 평가는 ‘최선을 다했던 대통령’이었다. 이 두 명의 대통령은 이후 미국의 정책에 큰 영향을 미쳤다. 이들이 수행한 정책은 미래 지향적인 정책들이었다. 이들에게는 강한 카리스마나 국민들의 맹목적인 지지도 없었고 정치적으로는 비난을 받기도 했으며, 힘든 어려움을 겪어야 했다. 그러나 미국은 초강대국으로 부상을 했다. 하지만 제국을 꿈꾸며 미국과 전쟁을 한 히틀러, 무솔리니, 히로히토는 패배했다.

강한 카리스마는 장기적인 면에서 결코 필요충분조건이 아니다. 천재적인 능력을 보유한 것은 대부분 어느 한 시기를 넘기기 어렵다. 장기적인 관점에서는 특별한 자질이 요구되는

것이 아니라고 보아야 한다. 많은 경우 얼마나 각 분야에서 유능한 인력들을 많이 확보하는가와 스스로 위대해지려는 노력을 하지 않는데 있다. 이들은 자신을 비난 하지만 유능한 사람들을 가까이 두었다. 자신을 추종하는 무능한 사람 보다 위험이 적다는 것을 알고 있었기 때문이다. 자신이 할 수 없는 경우에는 다른 사람을 임명했다. 히틀러처럼 모든 일에 개입하려고 하지도 않았고, 그 일을 가장 잘 수행할 수 있는 사람을 찾았다. 제2차 세계대전에서 미국의 유럽전선 방면에 최고사령관에 임명된 사람은 아이젠하워였다. 아이젠하워(Dwight Eisenhower, 1890~1969)는 제2차 세계대전 이전에는 큰 역할을 수행하지는 못했지만 전쟁이 발발하면서 수립한 전략이 육군참모총장 마셜(George Marshall, 1880~1959) 장군으로부터 주목을 끌었다. 1941년 3월에 그는 대령이었으나 1941년 9월 준장, 1942년 3월 소장이 되었다. 1942년 6월 마셜장군은 366명의 고위장성 중 아이젠하워를 유럽 주둔 미군사령관으로 선택했다. 그 이유는 그가 군사전략을 잘 알고 조직운영에 대한 재능이 있었을 뿐만 아니라 설득력과 중재능력 그리고 친절함 때문이었다. 그는 친밀감과 겸손함, 낙천성으로 인해 영국군, 프랑스군, 폴란드군, 캐나다군 등 다양한 역사와 문화, 사회적 배경 그리고 민족성을 가진 사람들로 부터 신임과 호감을 얻었다. 그리고 1944년 12월에 육군 원수가 되었다. 그는 전쟁이 끝난 이후에 마셜장군 후임으로 참모총장이 되었고, 트루먼 대통령의 권유로 1951년에 나토 총사령관을 거쳐 1953년 트루먼에 이어 제34대 대통령(1953~1961)이 되었다. 그도 재임 기간에는 많은 비난을 받았다. 정책의 일관성이 없다는 비난과 소련의 스푸트니크 1호를 발사하자 국방비감축에 대한 비난도 받았다. 그러나 인종 차별을 철폐하기 위해 노력했으며 소련과의 유연한 관계를 유지하기 위해서 노력했다. 그를 정치적으로는 비난하는 사람들이 많았으나 온화함과 성실함으로 국민들의 지지를 얻었다. 미국이 절정기를 맞이 할 때 미국의 지도자들은 카리스마와는 거리가 먼 성격의 소유자들이었다. 제35대 미국 대통령(1961~1963) 케네디(John F Kennedy, 1917~1963)는 유명하기로는 앞선 대통령을 능가하지만 케네디 대통령만큼 업적이 적은 대통령도 드물다. 그 이유는 그가 대통령직을 매우 짧게 수행했기 때문이다. 그럼에도 불구하고 신화가 되어 버렸다. 이유는 미국 역대 대통령 가운데 최연소이자 최초의 카톨릭교도 였다. 또한 그가 암살을 당했기 때문이며, 그의 이름은 생전에 최고의 여배우였던 마를린 먼로와의 영문설 그리고 그의 아내 잭클린 케네디가 그리스의 선박왕 오나시스(Onassis)와 재혼하면서 계속해서 거론되었다. 무엇보다도 그가 암살을 당했기 때문이라고 보아야 한다. 그러나 미국의 대통령들 가운데 공통점이 강력한 카리스마나 일반적으로 말하는 훌륭한 리더십이 아니다. 그들은 대부분 평범한 사람이라는 점에서 공통점을 찾을 수 있다. 그들에게는 아무리 찾아 보아도 화려한 미사여구를 적용시킬 수 없다. 위대한 미국의 대통령, 최고의 대통령, 강력한 국가 미국을 건설한 대통령 등 이와 비슷한 어떤 말도 그들에게 적합하지 않다. 그들 혼자서 한 것도 아니고 그들은 미국 세계에서 가장 힘이 있는 나라로 만든 여러 사람들 가운데 한 명이자 대표라고 보아야 한다. 사실 미국이 초강대국이 되려고 두 번의 세계대전에 참전한 것도 아니었다. 미국은 그들만의 정책을 가지고 있었으며 그것을 유지하려고 노력했다. 미국은 제1차 세계대전 이전까지도 '미국은 유럽 열강의 국내문제나 열강 사이의 세력다툼에 개입

하지 않는다.’는 먼로주의(Monroe Doctrine)를 계속해서 유지했다. 제2차 세계대전 때도 무기원조는 있었지만 일본의 진주만 기습공격이 있는 이후에야 유럽에 병력을 파견했다. 역대 미국의 대통령들이 하고자 했던 것들은 세력확장도 아니고 제국의 건설은 더더욱 아니다. 그들은 자신이 위대해 지려고 노력하지도 않았고 미국이 초강대국이 되는 것을 간절하게 원하지도 않았다. 그들은 당면문제를 해결하는데 노력을 했고 미래 지향적인 정책을 수립하는데 노력했다. 지도자적 자질, 보통 말하는 경영자의 자질과 능력, 흔히 말하는 강력한 리더십은 대부분 그들과는 맞지 않는다. 그들이 가지고 있던 능력은 조정자로서의 역할과 최선을 다하는 자세 그리고 온화한 성격과 겸손함 정도이다. 뛰어난 권모술수와 인간의 마음을 읽는 능력, 어느 한 분야에서 최고의 전문가는 그들에게는 없었다. 따라서 역사 속에서 말하는 위대한 장군과 위대한 전략가, 정치가를 본받으려고 노력하는 것은 어쩌면 무의미한 것일 수도 있다. 본 받으려면 그 사람이 끝에 어떻게 되었는지도 꼭 알아 보기 바란다. 말년에 자서전을 쓰면서 손자들과 지냈는지 아닌지도 알아 보아야 한다. 자신이 가지고 있는 평범함 속에서 최고의 가치가 발견될 수 있을 지도 모른다. 그러나 대부분 큰 성과를 이룩하면 그것을 이룩한 사람은 위대해 보이기 마련이다. 성공한 기업을 볼 때 결과를 보는 것은 맞지만 그것을 전부로 착각해서는 곤란하다. 거의 대부분은 유명하지도 않는 사람들이 함께 만들어 낸 것이다.

8-3. 리더와 보스

리더십(Leadership)이란 특별한 것이 아니다. 따라서 리더도 특별한 사람이 아니다. 그러나 리더(Leader)와 보스(Boss)는 서로 다르다. 리더란 무엇인가? 보스는 무엇인가? 이 둘의 차이점은 무엇인가? 이점이 그다지 중요하지 않을 지도 모르지만 리더가 있는 경우와 보스가 있는 경우 그 결과의 차이는 다르다. 보스가 있는 조직과 리더가 있는 조직은 다르다. 그 이유는 많은 것들 가운데 가장 중요한 것은 결과에 있다. 보스와 리더의 차이는 개인마다 다르게 정의하지만 보스와 리더는 동일하게 임무를 완수하지만 결과는 다르다. 사실상 매번 그런 것은 아닐지라도 대부분 보스는 결과를 좋게 만들어 내지 못한다. 그리고 그 과정에서 많은 문제점을 야기 시킨다. 문제점이란 리더가 이끄는 프로젝트나 조직에서는 발생하지 않는 문제가 발생한다는 데 있다. 보스가 이끄는 업무에서는 종사하는 인력은 결과에 대한 책임의 전가를 미리 생각한다는 점이다. 그렇기 때문에 스스로 결정할 문제를 보스가 결정하도록 한다. 왜냐하면 책임을 지지 않기 위해서 이다. 둘째로 보스의 확인이나 승인이 없이는 일을 수행하지 않는다는 것이다. 셋째로는 좋은 아이디어나 시정해야 할 문제에 대한 건의를 하지 않는다. 또 다른 일거리가 생길 것으로 예상하기 때문이다. 그리고 이야기 해본들 돌아 오는 답변은 항상 일정하다. 넷째로는 보스의 신경을 건드리지 않기 위해서 눈치를 본다. 다섯째로는 보스가 없는 순간에는 전체적인 업무가 진행이 되지 않는다. 업무를 중단해 버리기 때문이다. 이러한 문제는 리더가 있는 경우에서는 보기 어려운 것들이다. 따

라서 보스는 업무 이외에 다른 문제를 안고 있는 것이다. 사실 보스는 자신이 보스인지를 모른다는데 더 심각성이 있다. 만약 자신이 리더라고 생각하는 경우라면 정말로 심각해진다. 특히나 보스가 많으면 많을수록 어떤 과업이더라도 결과는 해보지 않아도 예상을 할 수 있다. 그런데 리더는 계속 줄어들고 보스는 계속 늘어나는 경향이 있다. 왜 리더는 계속해서 감소하는가? 그 이유는 조직내부 자체가 리더를 양성하지 않을 뿐만 아니라 리더와 보스를 구별하지 못한다는데 있다. 구별을 못하는 이유는 리더와 보스에 대한 정의가 없기 때문이다. 그리고 업무에서도 회사의 공헌에 초점을 맞추기 보다는 상급자가 듣기 좋은 말에 더욱 초점을 맞추는 경향이 있다. 따라서 보스는 대부분 회사에 큰 도움이 되지 않는다. 다만, 단기간에 강력한 추진력이 요구될 때는 보스가 있는 편이 유리하다. 그러나 장기적인 관점에서는 리더가 많아야 하고 그러한 리더를 양성할 수 있는 문화나 교육체계가 있어야 한다. 그렇지 않으면 보스가 관리자 층에 많아진다. 그러나 보스가 전혀 없어야 한다는 것은 아니다. 업무에서는 보스가 있어야 할 때도 분명히 존재한다. 그러나 언제 보스기질을 보일지 언제 리더의 기질을 보일지 결정하는 것이 어렵다는데 있다. 보스 밑에서 일하는 것은 정말로 피곤한 일이다. 그런데 보스는 누구나 될 수 있다는데 문제가 있다. 처음에는 좋은 사람이었는데 어떤 일 특히 자신의 이권이 개입된 경우 평소와는 다르게 보스로 변해버리는 경우도 있다. 그는 지시만을 남발한다. 그리고 문제를 해결하기 보다는 원인을 파악해서 처벌하기를 원한다. 그리고 다른 인력의 능력에 대해서 의심을 한다. 그리고 그런 내용은 대부분 상급자에게 보고를 한다. 보스 밑에서 일하는 인력들은 대부분 회사를 자발적으로 떠난다. 왜 회사를 떠나는지를 보스 자신만 모른다. 그리고 이유를 물어 보지도 않는다. 안다고 하지만 그것은 자신이 오해를 하고 있는 것이다. 그렇다고 리더의 지휘를 받는 인력들은 괜찮은 것일까? 사실상 그렇지 않다. 직속 상관이 리더라도 할지라도 그 이상의 상급자들이 보스기질이 있으면 역시나 같은 결과를 초래한다. 리더의 문화는 사내에 퍼지는 것이 매우 늦지만 보스문화는 매우 빠르게 확산되는 경향이 있다. 그렇기 때문에 항상 경계를 해야만 한다. 그렇지 않으면 어떤 결과를 얻을 것인가? 그 결과는 대부분의 사업에서 기대이하의 성과를 얻어 내는 것이거나 기대이상의 성과를 얻었다고 할지라고 장기간 지속되지 않는다는데 있다. 장기간의 성과를 지속시키려면 보스가 진급을 해서 업무에 직접관여를 하지 않을 때 가능하다. 하지만 그 피해는 상당기간 지속된다. 이미 조직내의 건전성과 열의는 없어지고 단지 한숨만이 가득해 그것을 제거하기 위한 노력이 후임자에게 부여된다. 따라서 보스는 후임자에게도 피해를 주기도 한다. 사내 전체적인 영향도 물론 미친다. 리더는 표시가 잘 나지 않는다. 그러나 보스는 확실하게 표시가 난다. 리더는 자신의 성과를 과대표장하지 않는다. 그리고 성과를 자신의 것으로 돌리지도 않는다. 그러나 보스는 성과를 자신의 것으로 생각하고 실패는 남의 탓으로 돌린다. 따라서 적절한 성과에 따른 보상은 상상할 수 없다. 리더는 하위직인력의 성장을 독려한다. 그러나 보스는 하위직 인력의 성장을 경계하거나 신경을 쓰지 않는다. 리더가 없을 때 영향은 미미하다. 그러나 보스가 없을 때는 확실한 성과를 보인다. 그것은 보스가 정상적인 업무를 방해했기 때문 이고 리더는 정상적인 업무가 가능하도록 노력을 했기 때문이다. 어떤 면에서 보면 리더는 회사에 큰 기여를

하지 않는 것 같기도 하다. 그러나 보스와 비교를 하면 그들이 얼마나 기여를 하는지 알 수 있다. 보스는 작은 기업일수록 치명적이다. 보스를 경계해야 한다. 그리고 리더를 양성할 방법을 찾아야 한다. 모두가 리더가 될 수 없지만 누구나 보스가 될 수 있기 때문에 더욱더 장기적인 관점에서의 교육은 중요하다.

따라서 일반적으로 요구하는 지도자적 자질이란, 업무 전체가 잘 될 수 있도록 만들어 주는 것이다. 그리고 유능한 인력을 발굴해 내는 능력이다. 아이젠하워를 발굴한 것은 마셜장군이고, 마셜장군의 뒤를 이어 참모총장이 되었다. 아이젠하워가 가진 기술적인 능력은 군사적인 능력에 국한된다. 그러나 아이젠하워가 연합군 총사령관이 될 수 있었던 원인은 그의 성품 때문이다. 당시 유럽 상황에서는 아이젠하워가 적합했고, 태평양에서는 맥아더가 적합했기 때문에 총사령관이 되었다. 그들의 위치가 서로 바뀌었다면 결과는 달라졌을 지도 모른다. 1933년에 아이젠하워는 육군참모총장 이었던 맥아더의 참모로서 일을 했었고 1935년에는 맥아더를 따라서 필리핀에서 근무하기도 했다. 그러나 1942년이 되자 이들은 서로 동등한 위치에 올라오게 된다. 1942년에 맥아더는 62세 아이젠하워는 52세였다. 맥아더에 대한 평가는 육군사관학교를 수석으로 졸업한데서 찾을 수 있는 뛰어난 지능과 제1차 세계 대전과 이후 일선에서 보낸 경력에서 나오는 통솔력과 의무, 명예, 조국을 중요하게 생각했다는데 전문가들은 동의한다. 그러나 그는 어떤 면에서는 이기적이며, 도도하고, 권위적인 것으로 보였고, 어떤 사람에게는 다정하고 가식이 없으며 겸손하고 친절한 사람으로 평가를 받았다. 이는 히틀러에서도 보이는데 히틀러의 그와 가까이 지내는 사람에게는 아버지와 같이 친절하고 다정했다. 그러나 다른 민족에는 사상 유래 없이 가혹했다. 이것은 어느 한 사람을 평가하는데 경험이 절대적으로 영향을 받는다는 것을 말한다. 이론이나 현명한 판단력 보다는 많은 경우에 자신이 본 것만을 믿는 경향이 있다. 따라서 리더와 보스는 구별이 매우 어려울 수 있다는 것을 인정해야 한다.

그 사람이 어떤 일을 맞느냐에 따라서 그는 보스가 되거나 리더가 될 수 있다. 그리고 업무의 내용에 따라서도 달라진다. 대부분의 경우 업무를 지정해 두고 인력을 채용하는데 반대로 사람을 보고 일을 만들 수 있어야 한다. 업무를 정하고 인력을 채용하려고 하면 할수록 어려움이 커지는데 특히 직급이 높고 업무가 포괄적인 것일수록 적합한 인력을 찾기가 어렵다. 이것도 잘하고 저것도 잘했으면 하는 것은 모든 사람의 심리이다. 그러나 내가 만능이 아니듯이 다른 사람도 만능일 수가 없다. 사람마다 개성이 있듯이 자신이 잘할 수 있는 부분이 있기 마련이다. 리더와 보스의 차이는 그의 성격이나 능력에 문제가 있는 것이 아니라 적합한 업무에 배정되지 못했기 때문에 많이 발생한다고 보아야 한다. 적합한 업무를 배정하는 것이 바로 상급에 위치한 리더의 역할이다. 따라서 리더가 많으면 많을수록 결과는 비교적 성공에 가깝게 접근한다. 이것이 아마도 지도자적 자질이라고 보아야 할 것이다. 그러나 리더십은 배울 수 없는 것이다. 전략을 배운다고 전략전문가가 될 수 없듯이 같은 이치로 리더십은 배울 수 없이 스스로 노력을 하는 가운데에서 조금씩 성장할 수 있는

것이다. 그리고 앞에서도 보았듯이 리더십은 위대한 것도 아니고 훌륭한 것도 아니며 특별하게 측정할 수 없는 인간의 정신이다. 따라서 배우려고 할 것이 아니라 목표 지향적인 의식을 갖는 것이 첫걸음이 될 수 있다.

8-4. 평가

어느 한 인물에 대한 평가는 어떻게 내려질 수 있는가라는 문제는 아무리 객관성을 유지한다고 해도 주관적일 수 밖에 없다. 특히 대다수를 차지하는 평범한 사람들의 어떤 결과를 바탕으로 평가를 할 수 밖에 없다. 사실상 결과나 경험을 바탕으로 평가하는 것은 정당하지만 그렇다고 해서 항상 옳을 수만 없다. 그 이유는 역사적인 사건에서도 발견된다. 유능한 장군이자 대통령이었던 아이젠하워는 제2차 세계대전에서 독일군 장군들 가운데 룬트슈테트(Gerd von Rundstedt, 1875~1953)를 가장 높게 평가했다. 사실 룬트슈테트장군은 널리 알려져 있는 장군이 아니다. 유명하기로는 롬멜장군이 으뜸이다. 그러나 아이젠하워가 직접 싸워본 장군들 속에는 독일군에서 유명한 장군들 즉, 롬멜, 구데리안, 만슈타인, 호트, 클루게, 호에프너 등등 유능한 지휘관이 없었다. 노르망디에 상륙한 이후 독일군은 연패를 하고 있었기 때문에 적의 장군을 적절하게 평가하기란 거의 불가능할 것이다. 아이젠하워가 지휘한 노르망디 상륙작전 이후에 최대의 위기를 맞이 한 것은 룬트슈테트 원수가 지휘하는 독일군이 아르덴느 산림지역에서의 반격이었다. 이 지역은 1941년 독일군이 프랑스를 공격해 들어갔던 바로 그곳이었다. 연합군은 1944년 겨울에 있었던 이 전투를 벌지(Bulge) 전투라고 불렀다. 이 전투에서 독일군은 거의 목표를 완수할 뻔했지만 안개를 이용한 독일군의 공격에서 안개가 없어지자 연합군의 공군기들이 독일군을 공격하면서 전투는 독일군의 패배로 끝났다. 이 전투가 독일군이 미군과 영국군에 대해서 공격다운 반격을 한 유일한 것이었다. 롬멜은 이미 노르망디 상륙이 있기 전에 히틀러 암살사건으로 자살을 했으므로 대부분의 유명한 연합군 장군들 즉, 아이젠하워, 패튼, 브래들리와 같은 장군들은 롬멜이 직접 지휘하는 전투를 경험해 보지도 못했다. 그리고 다수의 유능한 장군들은 1944년에 있었던 히틀러 암살사건에 연루되어 처형당하거나 자살을 했고 남아있던 장군들은 히틀러에 복종하는 장군들 뿐이었다. 그 속에서 그나마 남아 있던 유능한 장군들은 소련군과 싸우는 동부전선에 종사했기 때문에 미군이 전선에서 직접 접촉할 기회는 거의 없었다고 보아야 한다. 그리고 독일군은 당시에 공격할 만한 힘 조차 남아 있지 않았기 때문에 아무리 유능한 지휘관과 싸워 봐도 결과는 확실한 것이 된다. 물론 룬트슈테트장군이 유능하기는 하지만 직접 싸워보았기 때문에 평가를 할 수 있는 것이다.

나폴레옹은 알렉산더 대왕, 한니발 장군, 카이사르 장군, 구스타프 2세, 튀렌 장군, 오이겐 장군, 프리드리히 대제를 후세에서도 연구대상이 될 인물로 정했는데 나폴레옹이 이들을 지목한 이유는 나폴레옹이 깊이 있게 연구를 했기 때문이라고 보아야 한다. 사실 구스타프

2세나 튀렌 장군이나 오이겐 장군의 이름은 자주 듣는 이름이 아니다. 나폴레옹과 싸운 유럽의 여러 나라 장군들 가운데에서는 나폴레옹에 비견될 만한 인물이 없었기 때문에 비록 나폴레옹이 궁극적으로는 패배를 했지만 그의 명성 때문에 다른 장군들은 거의 무명에 가깝게 되어 버린다. 그리고 모든 역사의 평가는 승자의 것이기 때문에 승자를 높게 평가하고 패배자는 낮게 평가하기 마련이다. 그렇기 때문에 대부분의 경우 유능한가 아닌가라는 문제는 승리와 패배와는 크게 관계가 없다. 많은 경우 명성이 높은 장군들은 병력의 수나 무기의 종류와 수를 결정할 권한이 없다. 거의 대부분 주어지는 것이다. 롬멜장군이 원수로 진급했을 때 원수계급이 아니라 차라리 1개 사단이나 더 지원해줄 것이지라고 말한 것은 단적인 예이다. 따라서 주어진 환경 속에서 싸움을 해야 하기 때문에 어느 경우에는 물자면에서 유리하고 어느 면에서는 병력의 수면에서 유리하고 어느 때는 모두 부족할 수 있다. 따라서 단지 결과만 보고서 유능과 무능을 이야기할 수는 없다. 부족한 가운데에서 승리를 구가하면 높게 평가를 할 수도 있지만 부족을 극복하는데도 한계점이 존재한다. 동일한 조건에서 동일한 목표를 가지고 싸운다면 모르겠지만 이런 경우에는 스포츠에서나 가능한 것이다. 따라서 어느 한 사람이나 단체 조직에 대해서 평가를 할 때는 그들이 가지고 있던 상황과 조건들을 면밀하게 조사를 해야 한다. 그리고 그 조건에서 실패를 했다면 다른 조건에서는 과연 성공을 할 수 있을 것인가라는 가설을 세워야 한다. 따라서 성공한 것만을 보는 것이 아니라 실패한 것들을 볼 수 있는 능력이 있어야만 한다. 어느 곳에서 성공을 했으니 다른 곳에서도 성공을 할 것이라는 가설이 맞아 들어가는 경우는 많지 않다. 이러한 경우도 실제로 볼 수 있는 것이다. 어느 기업에서 한 분야에서 탁월한 능력을 발휘하는 사람이 있다. 이 사람을 진급 시키는 경우 더욱 잘할 수도 있지만 기대이하의 결과를 낳기도 한다. 왜 그런 것인가? 첫 번째로는 그 사람이 진급한 이후 그에 맞는 업무를 수행하지 않고 기존의 업무방식을 그대로 유지하는 경우이다. 다시 말하면 어느 직급에서는 그 업무에 맞는 정신이 필요한데 그 정신을 배우지 못했거나 몰랐기 때문이다. 두 번째로 탁월한 결과만을 바라보기 때문이다. 다시 말해서 결과만을 중요하게 생각해서 그 사람이 어떤 조건과 환경 속에서 그러한 결과를 만들어 냈는지 모르거나 잘못 판단한 경우가 그것이다. 이러한 것을 방지하기 위한 노력이 요구된다. 다시 말해서 적합한 평가기준의 마련이다. 이 평가기준은 0점부터 100점으로 할 수도 있고, A~F까지 나눌 수도 있다. 그러나 이것은 거의 대부분 무의미한 것이 된다. 80점을 맞은 사람과 75점을 맞은 사람을 어떻게 평가를 할 수 있는가? 이것은 기준에 따라서 달라진다. 60점 이상이면 두 명 모두 통과지만 80점 이상이면 한 명은 탈락이다. 숫자와 문자는 이해는 쉽지만 그것은 적절한 평가의 척도가 아니다. 한 인간이 가진 열정, 의지, 총명함은 측정이 상대적일 수 밖에 없다. 리더십도 마찬가지로 상대적일 수 밖에 없다. 리더십을 어떻게 평가하던 말인가? 리더십이란 것이 무엇인가도 정의하기도 어렵고 측정은 더더욱 어렵다. 몇몇 심리테스트나 성격테스트 등을 통해서 알 수는 있지만 인간의 정신의 정확한 측정은 불가능하다. 관상학이나 심리학을 동원하더라도 그것은 제한된 범위에 지나지 않는다. 그렇다면 어떻게 판단을 할 수 있을 것인가? 그것은 정확한 목표에 달려있다. 인력을 채용할 때 대부분 단순한 내용을 기록하고 서류를 접수한다. 그리고

면접을 본다. 대부분의 경우 서류보다는 면접을 통해서 판단하는 것이 보다 정확하다는 결론이 많다. 그러나 면접도 역시나 주관적이며 직감에 의존한다. 보다 정확한 것은 우리가 말하는 리더십이란 무엇인가라는 질문에 답을 직접 하는 것이다. 우리회사에서 부장이 수행해야 할 업무는 무엇이며 그가 어떤 정신을 가져야 하는가에 대한 정의를 내리는 것이다. 우리 회사의 어느 부서는 주요업무가 무엇이며 각 인력들은 어떤 정신으로 일을 해야 하는가를 스스로 물어서 답을 얻는 것이 그것이다. 보기 좋고 멋진 것은 의미가 없다. 그것은 실제 그대로를 반영해야 한다. 사훈이 '성실하자'라고 한다면 각 분야에서 성실이란 무엇인가를 정의해야 한다. 기획업무에 종사하는 사람에게 부여되는 성실이라는 것과 영업업무에 종사하는 사람에게 성실이란 무엇인가와 공통된 분야에서 성실이란 무엇인가를 정의해야 한다. 그리고 세부적으로 직급별로 직책별로 정의가 되어야 한다. 그것은 인력채용에서의 하나에 기준이 되고 승진에도 기준이 될 수 있는 출발점이 된다. 정의된 것을 면접할 때 적용시켜 본다. 이것은 물론 업무에 맞추어 인력을 채용하는 방법이다. 다시 말해서 사람을 보고 업무를 배정하는 것이 아니다. 그러나 모든 부분에서 전체적인 내용을 알고 있다면 아마도 면접을 보는 사람이 어느 분야에 적합한지를 알 수 있을 것이다. 유능한 인력이 많으면 좋겠지만 문제는 유능한 인력을 선발하는 것이 매우 어렵다는 것이다. 그리고 유능한 인력을 채용하더라도 어느 순간에는 무능해 질 수도 있고, 무능하다고 판단이 되어도 유능해질 수 있는 것이 인간이다. 그것은 그가 맞은 업무에 따라서 결정될 것이다. 그러나 유능과 무능을 나눈다는 자체가 하나의 모순이다. 과거 독일군은 장교평가에 다음과 같은 항목이 들어 있었다. 그것은 반항심이었다.

8-5. 역사와 기업

하나의 문명과 왕조는 길게는 수 백년 혹은 그 이상의 긴 것이다. 그러나 기업은 100년을 기약할 수 없다. 대부분 수년 혹은 수 십년을 겨우 존재할 수 있기에 일본의 기업의 평균 수명은 30년 미국의 기업 평균 수명은 10년으로 할 때 내가 속한 기업이 미국의 경우와 비슷하면 10년만 유지되어도 잘 운영된 것이고 일본과 비슷하다면 30년은 갈 수 있을지 모른다. 그러나 한국의 경우 5년이 될지 40년이 될지도 모른다. 따라서 10년 혹은 20년을 하나의 왕국과 국가가 존재할 수 있는 기간이라고 볼 때 조선왕조 500년에 일어 날 수 있는 것들이 하나의 기업에 동시에 일어 날 수 있다는 가정을 세울 필요가 있다. 더욱 확대하면 인류의 역사 전체를 20년 안에 넣을 경우 자신이 알고 있는 모든 사건이 일어 날 수 있다. 작은 부족에서 강력한 고대국가로 발전하기 전에 멸망할 수 있고 아니면 고대국가로 발전하고, 다시 왕국에서 제국으로 그리고 제국의 분열을 거쳐 멸망할 수 있다는 가설을 세워야 한다. 영원한 제국은 불가능 하다. 하나의 체제가 1000년을 갈 수는 없다. 권력은 다른 왕조로 넘어가고 권위는 떨어지기 마련이다. 절대적인 것을 추구하면 그것을 지배하는 것이 아니라 지배당한다. 인류의 역사 속에서 흥하고 망했던 그 많은 왕국과 제국 그리고 이름

조차 모르는 부족들은 기업과 비교되기도 한다. 하나의 국가에서나 기업에서나 그 목적과 이념과 사상에서는 차이가 날지 몰라도 인간이 만든 조직이다. 인간이 만든 조직이기에 그 본질은 인간성에 달려 있다.

인류의 문명발생에 대한 주장은 학자마다 다르다. 그러나 대략적으로 메소포타미아 문명은 BC3500년경, 이집트문명은 BC3000년경, 인도문명은 BC2500년경, 중국에서는 BC2000년경에 각각 문명이 형성되었다고 한다. 인류의 문명에 대한 학설은 서로 다르기 때문에 정확한 기간은 알 수 없지만 대략적으로 BC2000년에는 거의 모든 문명이 발생한 것으로 본다. 지금으로부터 약 4000년 전이다. 기업이 지금으로부터 약 150년 전부터 시작되었기 때문에 왕국과 제국을 기업으로 전환해서 비교해 보면 다음과 같다. 주식회사 조선(朝鮮)과 주식회사 고려(高麗)는 약 18년간 지속했고, 주식회사 신라(新羅)는 37년간 유지되었다. 주식회사 백제(百濟)는 25년간을, 주식회사 고구려(高句麗)는 30년간 지속되었다. 중국은 주식회사 청(淸)과 주식회사 명(明)이 약10년 동안 있었고, 주식회사 원(元)은 3년 하기도 5개월간 유지되었다. 이전에 있었던 주식회사 송(宋)은 12년간을, 무리한 사세확장을 추진하던 주식회사 수(隋)는 10개월을 버티지 못했다. 주식회사 한(漢)은 26년 동안 유지되었다. 중국 최초의 대기업인 주식회사 진(秦)의 CEO 시황제는 1년 8개월 동안 진(秦)의 CEO로 있었다. 유럽에서는 초일류기업 이었던 주식회사 로마가 44년간 이어지다가 위기를 맞이했으나 겨우 몇 개 우량기업을 건져 주식회사 비잔티움으로 회사명을 바꾸고 부흥을 시도했으나 이 회사도 37년 정도 유지되다가 파산했다. 그래도 주식회사 로마는 81년간은 유지되었고 그 정신은 그대로 계승되어 주식회사 신성로마로 이어졌다. 그러다가 나폴레옹이라는 사람이 경영진에 있던 벤처기업인 주식회사 프랑스와 경쟁하다가 명목상 남아 있던 재산마저 잃어 버렸다. 다른 모든 기업들은 거의 30년 미만으로 기업을 유지할 수 있었다. 그래도 이런 기업들은 대기업들로 이름이나 남겼다. 다른 무수한 중소기업이나 벤처기업들은 이름도 남기지 못하고 사라졌다. 유명한 부사장이었던 제갈량과 대표이사 유비 그리고 이사들이었던 관우와 장비가 천신만고 끝에 설립한 주식회사 촉한(蜀漢)도 1년 6개월 정도 버티다가 파산했다. 가장 오랫동안 기업을 유지했던 주식회사 로마는 81년간 유지되었고 37년 동안 기업의 이름은 유지되었다. 어쨌든 118년간 기업은 유지되었다. 이 기업에서 가장 유명한 경영진으로는 카이사르가 있었다. 처음에 카이사르는 부장이었는데 여러 성과를 이루어 이사로 진급했다. 이사로 있으면서 이사들의 합의와 동의로 이루어지는 의사결정이 장래성이 없다고 생각해서 CEO라는 직책을 만들자고 제안했다. 그러다가 해고당했다. 그의 양아들이 해고된 카이사르를 대신해서 몇몇 이사진을 해고시키고 이사들과 직원들의 동의를 구해서 CEO라는 직책을 만들었다. 이후 유능한 CEO 5명이 나와서 회사는 번창했다. 이 회사가 가진 기업문화는 다른 기업들에게도 널리 전파되어 주식회사 로마는 다른 기업경영에서 정신적인 지주가 되었다. 한때는 강한 힘으로 또 한때는 명목상이었지만 주식회사 로마는 유럽이라는 나라에서 가장 위대한 기업으로 보였다. 해고된 카이사르 이사는 이후 가장 유능한 경영자 가운데 한명으로 추앙 받았다. 주식회사 로마에 가장 이상적인 모델은 주식회사 그리스였다.

이 회사는 겉으로는 대기업이었는데 안으로 보면 작은 기업들로 구성이 되어 있었고 이들을 계열사라고 불렀다. 같은 기업 안에 있으면서도 항상 경쟁을 했다. 주식회사의 로마에 있던 많은 경영자들과 직원들은 이해를 못했다. 계열사들끼리 왜 싸우는지를 몰랐다. 그러다 보니 인수나 합병 시기를 놓쳐서 계속 중소기업과 벤처기업으로만 남아 있었다. 그러나 이 기업들은 내부적으로 기업문화가 고도로 발전해서 주식회사 로마는 기업문화를 받아 들였다. 나중에는 대기업이 된 주식회사 로마에 모두 합병당했다. 이후로 주식회사 그리스의 후예들은 독립하지 못했고 결과적으로 업계에서 주도권을 회복 하지 못했다.

이와 같은 비교가 의미가 있을 수 있을는지 모르지만 기업의 역사와 문명 이후 국가와 왕국 그리고 제국의 역사를 비교하면 이상과 같다. 보통 기업이 30년을 못 넘기듯이 비슷한 체제인 국가도 기업의 역사를 기준으로 보면 20년을 넘기기가 어렵다. 겨우 대기업이나 되어야 좀 오래가고 100년을 넘게 이어온 기업은 거의 없다. 한국의 경우 좀 긴 편이고 경쟁이 치열한 나라에서는 20년은 고사하고 10년 이상 유지된 국가기업이 없다. 그런데 어떻게 주식회사 로마는 다른 기업과는 다르게 오랫동안 유지가 되었을까? 그것은 그들만의 기업문화와 개방적인 사고뿐만 아니라 당시로서는 찾아 보기 힘든 시민이라는 계층의 존재였으며 절대적인 권력의 절대집중이 아니라 지금과 비교하면 견제 세력인 이사진들이 존재했기 때문이다. 로마의 황제는 시민들의 생활에 신경을 썼고, 동의와 지지를 받는데 신경을 썼다. 시민들의 지지를 받지 못하거나 주변 인물들로부터 신임을 잃으면 대부분 비참한 결과를 맞았다. 주변 국가들을 대할 때도 힘으로 굴복시킨 것이 아니라 기회를 주었고 그리고 협조와 동의를 구했다. 특별한 경우가 아니면 참견하지도 않았다. 그들 보다는 앞선 문명과 문화는 받아 들였고, 그들의 가치관과 어긋나면 받아 들이지 않았다. 그들은 영토의 확장의 목적이 안전을 위한 방편으로 마련 된 것이지 목적 없는 영토의 확장이 아니었다. 로마의 군대는 기동력을 중요하게 생각해서 지금으로 볼 때 고속도로를 만들었다. 지금도 유지하기 어려운 고속도로를 통해서 로마군대는 이동했고 당시로 볼 때나 지금으로 볼 때도 그 병력으로 제국을 유지할 수 없을 것 같은 적은 병력으로 제국을 유지했다. 로마제국은 병력의 수에 증감이 있지만 약 25만 정도의 병력으로 지금의 스페인, 프랑스, 이탈리아, 발칸반도, 터키, 시리아, 이스라엘, 요르단, 이집트, 리비아, 튀니지, 알제리, 모로코를 통치했다. 적국의 병력은 로마제국의 병력보다도 더 많았다. 그러나 로마제국의 번성기에는 로마군대와 싸워서 승리를 얻기란 매우 어려웠다. 로마군대는 훈련을 잘 받았고 체계적이었으며, 군대는 시민으로 구성이 되었었고 지금으로 볼 때 선진적인 병역제도를 가지고 있었다. 뿐만 아니라 로마의 군대는 대부분 훌륭한 지휘관을 보유했다. 주식회사 로마가 다른 기업보다 오랫동안 유지될 수 있었던 이유는 그 기업의 자본금이 많았던 것도 아니고 그 기업이 원래 물려 받은 유산이 많았던 것도 아니며, 그 기업이 기술력이 뛰어난 것도 아니었다. 그 기업이 가졌던 것은 다른 기업보다 뛰어난 경쟁력 즉, 전투력과 정치력 그리고 고유한 기업문화가 있었다. 대부분의 CEO인 황제들이 무능하거나 방탕하면 해고 즉, 죽임을 당했다. 그것이 그들의 방식이었다. 네로, 칼리굴라와 같이 후세에 악명을 남긴 황제는 거의 오래 살지 못했다.

그들이 지향한 것은 당시의 관점에서 도덕적인 것이었다. 지금과는 다르지만 그때는 그들만에 도덕성이 있었다. 지금의 시각으로 야만적일 수도 있지만 그때는 그렇지 않았다. 검투사들은 대부분 자원해서 검투사가 되었다. 사람과 사람간에 실전을 즐겼다. 검투사들은 죽음을 담보로 명예를 얻을 수 있었고 그리고 직업을 가질 수가 있었다. 대부분의 검투사들은 적어도 1년에 수 차례의 시합을 했다. 그 시합 속에서 10연승을 한 사람은 많지 않았다. 20연승을 한 사람은 없었다. 그러나 그들은 지원해서 검투사가 되었다. 야만성이란 시대마다 국가마다 다르다. 그러나 주식회사 로마가 81년을 지속할 수 있었고 그 이후에도 명목상이지만 수 십년 간을 이어져 올 수 있었던 것은 그들이 가진 문화적인 우월성과 정통성에 대한 향수라고 보아야 한다. 고대 게르만족이 로마를 멸망시켰을지 모르지만 게르만족의 후예들은 아직도 로마제국에 대해서 향수를 느낀다. 고대 게르만족은 독일만을 말하지 않는다. 거의 모든 유럽민족이 고대 게르만족에 기원을 두고 있다. 주식회사 로마는 결코 하나의 이유만으로 번영을 유지한 것이 아니다. 단지 로마의 경쟁력의 우월성이나 재정적인 면에서의 풍요로움, 기술력에서 인접 국가들을 압도해서 유지된 것이 아니다. 그들은 그들만의 정신이 있었다. 그것은 당시로서는 선진적인 것이었다. 지금도 그리스 로마 신화가 읽혀지는 이유는 로마의 정신을 단적으로 보여주는 예가 된다. 로마가 멸망한 이유는 영원한 것은 없다는 인간의 성질에 부합이 되는 것이기도 하지만 그들이 강할 때 가지고 있었던 강점을 잃어버린 것 때문이었다. 그것은 시민정신이라고 할 수 있다. 시민으로서의 권리와 책임이 불분명해지고 권리는 인정하되 책임을 인정하지 않는 상황이 되면서 제국 유지에 가장 중요한 군대에는 로마인이 아니라 게르만족이 계속해서 증가 했다. 검소함과 인내 그리고 자부심 대신에 향락과 사치가 증가하고 그들의 정신을 완전히 잃어 버렸을 때 로마제국은 게르만족에 의해서 멸망했다. 게르만족의 대이동은 훈(Hun)족에 의해서 촉발된 것인데 중국에서는 흉노(匈奴)족이라고 불렀다. 중국 북쪽에 자리잡은 흉노족의 일파인 서흉노가 한(漢)과 그리고 인접 민족과 전쟁에서 패배하면서 서쪽으로 이동하게 되었는데 아랄해 부근에 머물렀다. 오랜 시간을 거쳐 서흉노족의 후예들이 러시아를 거쳐서 로마제국으로 접근하자 게르만족이 서쪽으로 이동하게 되면서 게르만족 대이동이 시작되었다. 당시 게르만족과 로마를 압박한 흉노족은 게르만족과 로마에게 공포의 대상이었다. 중국의 북쪽과 지금의 이란지역까지 지배했던 기마민족은 크게 몽골계열과 투르크계열이 있었는데 투르크계열은 고구려와 동맹 관계였던 돌궐(突厥) 때 큰 세력을 떨쳤으나 서쪽으로 이동해서 여러 왕국을 거쳐서 비잔틴제국을 멸망시킨 오스만투르크제국 때 최고의 전성기를 누렸고 지금의 터키까지 이어졌다. 돌궐은 중국어로 표현한 것인데 몽골(유연)어로는 투르크(Türk)의 복수형으로 'Türküt'를 나타낸 것으로 '강하다'라는 의미라고 한다. 2002년 월드컵 때 한국과 터키간에 형제의 나라라고 한 이유도 여기에 있다. 몽골계열은 징기스칸에 의해서 통일된 이후 지금의 몽골로 이어져 왔다. 만리장성(萬里長城)도 북방의 기마민족의 침략을 막기 위해서 만든 것으로 중국의 역사는 기마민족과의 전쟁이라고도 한다. 이 전쟁의 역사는 거의 2000년 이상 이어져 왔다.

8-6. 성공의 학습

성공을 배운다는 것은 무엇을 말하는가? 성공적인 활동을 한 많은 것들을 배운다고 해서 우리가 성공을 할 수 있는 것인가라는 질문에 많은 경우 그렇지않다고 말한다. 1990년 이라크의 쿠웨이트 침공으로 일어난 걸프 전쟁(The Persian Gulf War)에 참전한 미군은 하나의 예가 된다. 걸프 전쟁에 참여했던 미국기갑사단은 이라크군 장교를 한 명 생포했다. 이라크군 장교는 포로가 된 상태에서 사막전에서 혁혁한 전공을 세웠던 엘빈 롬멜장군의 사진이 붙어 있는 차량을 보고서 미군장교에게 당신들의 적군이었던 장교인데 사진을 붙여 놓은 이유가 무엇인지 물었다. 미군장교는 그러니까 당신이 생포된 것이라고 말했다. 그러나 실제로 미군이 롬멜장군과 같이 사막에서 전투를 수행하지는 못했다. 탈출하는 이라크군을 공격하는데 기갑부대는 기동전이라는 말이 무색할 정도로 대열을 갖추고 천천히 공격했다. 그 이유는 큰 희생이 일어날 것에 대한 두려움 때문이었다. 따라서 과감하게 공격을 할 수 없었다. 정책적인 부분에서 미국은 이라크를 점령할 생각이 없었기 때문이기도 하지만 실제 전투에서 롬멜이 수행했던 기동전을 미군은 시도하지 못했다. 이 전쟁에서 쿠웨이트에 배치된 50만의 이라크군은 사상자 약 25만, 포로 6만, 실종자 15만 명에 이르렀다. 반면 UN군은 230명이 전사했다. 이 전쟁에서 이라크군은 전멸했고 UN군은 완승을 거두었다. 그러나 미군의 기갑부대 장교들이 롬멜을 알고 그의 전술과 작전을 이해한다고 할지라도 과감하게 적용을 하기란 매우 어렵다. 이라크군은 실제보다 과대평가된 부분이 있었고, 이라크 정예부대인 공화국수비대를 특히 과대평가했다. 아무리 성공적인 것들을 알고 완벽하게 이해를 했다고 하더라도 그것을 소화해서 자기의 것으로 만들기란 매우 어렵다. 롬멜장군과 독일 아프리카군단이 이룩한 사막전에서의 성과는 그들만의 것이다. 롬멜과 같은 장군이 우리에게 없고 독일군과 같은 병력이 우리에게 없으며, 영국군과 같은 적군이 없는데 단지 롬멜이 했던 것만을 본다는 것은 너무 좁은 시야이다. 1980년부터 1990년까지 일어났던 이란-이라크 전쟁에서 이란군은 전쟁 초기에 독일군이 폴란드와 프랑스를 침공할 때 했던 것과 같이 기동전을 수행했지만 완전히 실패하고 전선을 유지하면서 소모전에 돌입했다. 그 형태는 제1차 세계대전과 같은 참호전의 양상이었다. 이란이나 이라크군의 군사적 능력이 부족해서 60여년 전의 전쟁의 형태를 유지한 것이라고 볼 수도 있겠지만 그것을 단정하기에는 어려움이 많다. 지식과 지혜는 분명하게 다른 것이다.

정보의 신뢰도에 대한 믿음은 많은 경우 혼란하고 판단이 매우 어렵다. 한국전쟁 때 38선을 넘는 문제로 다각적인 분석이 이루어졌다. 맥아더장군은 UN군으로도 중공군이 개입하더라도 충분히 승리할 수 있다고 생각했다. 미국 행정부도 소련이 동유럽에 정신이 팔려있어 소련의 위성국가인 중공이 엄청난 피해를 감수하면서 까지 전쟁에 개입하지 않을 것이라고 판단했다. 중공의 모택동은 인도를 거쳐 미국에 미군이 38선을 넘으면 전쟁에 개입할 것이라고 했지만 트루먼 대통령은 무시했다. 한국군과 UN군은 38선을 넘고 압록강을 향해서 공격을 계속했다. 당시 CIA는 보고서를 통해서 중공군이 압록강 지역으로 4만 명의 병력을

배치했고 약 70만 명의 병력이 대기 중이라는 보고를 했으나 무시당했다. 미군은 겨울이 오는데도 불구하고 충분한 방한장비를 갖고 있지 않았다. 영하 20도의 기온과 시베리아에서 불어오는 바람 속에서 미군은 압록강을 바라보고 있었다. 1941년 12월, 20만의 중공군이 압록강을 넘었다. 이 사실에 미군은 놀랐다. 결정적인 순간마다 승리를 계속했던 미군은 이제 전쟁이 끝난 것이라고 생각했다. 그러나 전혀 새로운 전술 일명 인해전술로 공격해 오는 중공군에 대항해서 미군은 후퇴를 계속해야 했다. 미국은 모택동의 이야기와 CIA의 보고가 사실임을 알았다. 트루먼 대통령은 맥아더 장군에 대한 신임을 철회했다. 참모본부에서는 만주에 대한 폭격이나 핵무기의 사용과 같이 임기응변식 안이 나왔다. 그 사이에 당시로 보면 최첨단의 무기를 가지고 있던 미군은 중화기라고는 없이 소총만으로 무장한 중공군에게 공격 당하고, 포위당할 위협을 계속 받으며 후퇴를 해야 했다. 이 경우에도 비록 미국이 제2차 세계대전에서 승리를 했다고 하지만, 결과적으로는 미군의 패배가 한국전쟁에서 일어나고 말았다. 맥아더는 태평양 전쟁에서와 같이 승리를 확신했다. 그러나 중공은 소련의 위성 국가가 아니었고 자의로 공격을 감행했다. 트루먼 대통령은 다수의 경고가 사실이었음을 알았다. 정보에 대한 신뢰성을 검증하고 어떻게 하면 정확한 판단을 할 수 있을 것인가를 생각하는 것은 많은 경우 헛된 노력에 지나지 않는다. 트루먼 대통령과 맥아더장군이 경험도 없고, 경력도 없으며 전문지식도 없는 사람이 아니었다. 그들은 불과 몇 년 전에는 세계대전을 치른 사람들이었다. 맥아더와 그들의 참모들은 유능한 사람들이다. 미군은 그때도 세계최강의 군대였다. 그들이 가진 정보망은 이미 세계적인 것이었다. 그러나 세계대전에서 미군과 싸운 독일군, 이탈리아군, 일본군은 더 이상 없다. 그들은 새로운 시대에 살고 있었다. 그것은 냉전이라는 것이었다. 그리고 새로운 적이 생겼는데 그들은 중공군 그리고 소련군이였다. 이런 상황에서 대부분의 경우 과거의 경험은 도리어 장애요소가 된다. 제2차 세계대전 당시에 미국으로 보면 모택동이 지휘하던 중국 공산당은 미약한 조직이였다. 미국과 싸운다는 생각조차 할 수 없었다. 그러나 한국전쟁에서는 미국은 이제 수백 만 명을 동원할 수 있는 국가와 전쟁을 해야 할 상황에 처하게 되었다.

많은 승리 속에서 우리들은 그 승리가 우리에게도 가능할 것이라고 생각한다. 그리고 많은 것들을 적용해 본다. 그러나 그것은 대부분 장애를 발생하고 왜곡되고 마침내 성공적인 모델의 적용을 포기하고 만다. 성공한 기업들에서 아무리 많은 것을 알아내고 배운다고 해서 그것은 쉽게 우리들의 것이 되지 않는다. 확신에 찬 그 무엇도 그 확신이 크면 클수록 도리에 불확신도 커지게 된다. 성공을 하는 것은 분석되고 파악될 수 있지만 그것을 완벽하게 적용해서 우리도 그들과 같아 질 수는 없다. 성공한 기업에는 성공한 기업만의 여러 가지들이 있다. 그들만이 가졌던 행운을 우리도 얻게 될 것이라고 생각하는 것은 너무나 큰 기대이다. 성공에는 대부분 행운이 따른다. 이 행운은 파악되거나 분석된다고 할지라도 완벽한 것이 아니다. 그리고 그 행운을 기회로 만든 판단력은 거의 대부분 분석되지 못한다. 판단력을 늘려야 한다는 말은 오해에서 비롯되고 정확한 정보만을 믿어야 한다는 것은 잘못된 믿음이다. 그렇다면 어디에서 성공을 배울 수 있는 것인가? 거의 대부분 스스로 실패한

것 속에서 성공을 배울 수 있다. 그리고 스스로 만든 성공 속에서 그것을 배울 수 있다. 실패에서 무엇인가를 배운다고 해서 성공의 가능성이 그만큼 늘어 나는 것도 아니다. 그러나 실패를 하지 않고 어떤 성공을 해보기를 바란다는 것은 세계적으로 유명한 일류기업에서나 찾을 수 있는 것이다. 그것은 신화에 가깝다. 유명한 기업 이외에 다른 기업들은 성공을 지향하지만 비슷하게 가보지도 못한다. 위대한 성공을 이룩한 그 기업들은 어쩌면 나와는 전혀 상관이 없는 것일지도 모른다. 따라서 성공한 것을 보면서 실패한 것도 같이 보아야 한다. 어쩌면 대부분이 실패하기 때문에 실패한 것에 더욱 관심을 가지고 실패하지 않으려고 노력을 해야 할지도 모른다. 성공한 기업과 실패한 기업의 차이를 보면 큰 차이가 없다. CEO의 능력에서 차이가 나는 것도 아니고 직원들의 능력에서 차이가 나는 것도 아니며 기술력이 낮은 것도 아니다. 성공과 실패의 차이는 아주 작은 부분에서 출발한다고 보아야 한다. 그 작은 차이가 어디에서 나오는 것인가에 주목할 필요가 있다. 대부분 우리들이 믿는 것, 성공한 것에는 특별한 것이 있을 것이라는 믿음은 오해이다. 성공은 작은 것에서 출발하고 결과가 크게 보일 뿐이다. 판단력을 늘리는 노력을 하는 대신에 시력을 좋게 하는 방법을 강구하는 것이 어느 때는 더 적합한 것이 되기도 한다. 따라서 돈을 버는 방법이나 주식투자를 잘하는 방법 그리고 성공을 하는 방법을 이야기하는 것은 거의 대부분 나에게 적용되지 않는다는 가설을 세우지 않으면 안 된다.

8-7. 혁신

혁신이란 경제학과 관련된 용어이다. 이노베이션(Innovation)이라고 말하는 이 혁신은 경제적인 것이 초점이 맞추어져 있다. 혁신에 대한 슈페터(Joseph Schumpeter, 1883~1950)의 주장은 그가 경제학자이면서 사회학자이기 때문인지는 몰라도 경제학적인 것이라고 본다. 그의 주장은 경제발전이론의 이론적 중핵은 이윤 추구를 위하여 기업가가 행하는 새로운 생산방법과 새로운 상품개발 등을 기술혁신이라고 했는데 이때 혁신이 등장한다. 혁신은 기술혁신이라는 말을 들을 수 있는 것과 같이 기술적인 부분에서도 거론이 되기도 하고 보다 넓은 개념에서 거론된다. 경제학에 대해서 무지하기 때문에 혁신에 대해서 논하기는 불가능하고 혁신에 대해서는 앞에서 이어져온 하나의 맥이 되는 것에 초점을 맞추어 본다. 혁신은 국가로 보면 하나의 개혁이고 때에 따라서는 혁명이다. 경제적인 측면에서 혁신이 아니라 기업 내부에서의 혁신이 중점이 된다. 다시 말해서 기업은 어느 순간 혁신이라는 것이 절대적으로 요구된다. 그것은 경제학에서 말하는 혁신이 아니라 기업내부에서 업무에 마찰이 발생할 때 이루어지는 하나의 작업을 혁신이라고 부를 수 있다. 그렇다고 해서 슈페터의 이론과 대치되는 것이 아니다. 그러나 혁신은 조직전체에 변화를 가하는 하나의 작업이다. 더 이상의 성과와 장기적인 관점에서 발전, 미래에 대한 불안이 가중될 때 혁신을 생각해야 한다. 특히 인력의 증가는 기업 내부에 대대적인 손질을 필요로 한다. 특히 자본집중이 강하고 기술집중이 강한 기업일수록 이것이 요구된다. 무엇보다도 창의성이 요구된다면 항상 기

업내부의 혁신적인 것을 생각하고 받아 들여야 한다. 노동 집약적인 산업은 어느 순간에 우리들의 시야에서 멀어졌다. 지금은 대부분 지식 집약적인 산업에 초점을 맞춘다. 그러나 노동력의 향상에 대한 이론은 많고 지금도 많이 적용이 된다. 그러나 지식 집약적인 산업에서는 여전히 노동 집약적인 산업에서 수행했던 작업방법에 집착을 한다. 노동시간이 절대적인 가치를 갖는다. IT산업에 노동시간은 무의미하다. 그럼에도 불구하고 많은 기업의 리더들은 근무시간에 집착하고 퇴근시간에 민감하다. 그것은 창의력과 집중력 그리고 지식을 바탕으로 한 메커니즘에는 적합한 것이 아니다. 아이디어가 회의를 통해서 나오는 것도 아니고 단지 힌트만을 얻을 정도이다. 그리고 노동시간이 절대적으로 요구하는 작업들은 그 작업들만의 특성이 있다. 노동시간에 대한 절대적인 준수는 도리어 그 기업의 전체적인 생산성을 낮춘다. 보다 중요한 것은 얼마나 효과적으로 시간을 사용하고 있는가와 그 시간에 얼마나 생산적인 활동을 했는가 이다. 생산적인 것이라고 해서 곧바로 제품생산에 활용될 수 있는 것이 아니다. 혁신은 바로 기존의 방법과 과정에서 더 이상의 향상을 얻을 수 없다는 판단이 내려질 때 그리고 전반적인 조직내부의 과정에서 생산성 향상이 이루어지지 않고 도리어 기존의 방법이 방해가 된다고 판단이 될 때 수행되는 일련의 작업을 혁신이라고 부를 필요가 있다. 의사결정이 과거보다 늦다는 이야기가 나올 때 그리고 업무에서 보고와 절차가 중요하게 부각이 될 때, 서로 다른 의견들의 조정이 어려울 때, 직원들이 업무자체에 대해서 불만을 토로할 때 그리고 이유는 정확하게 몰라도 한계점에 도달 한 것 같다는 생각이 들 때, 직원들의 수가 갑자기 증가할 때 그리고 수행하는 프로젝트마다 실패를 할 때는 거의 기존 업무방식과 방침의 효율성에 한계가 도달했다는 암시이다. 따라서 내부적인 혁신이 요구된다고 생각한다. 이것은 교과서적인 것이 될 수가 없다. 그러나 많은 부분에서 경영자와 주요한 의사결정을 수행하는 리더의 역할을 하는 사람들은 이 부분들을 주시할 필요가 있다. 어느 때 혁신을 해야 하고 어느것이 하나의 특별한 징후라고 단정을 지을 수는 없지만 항상 고려되고 예의주시 해야 한다. 변화에 대한 판단과 요구는 거의 소수의 생각에서 나온다. 그러나 추진은 거의 모든 사람들의 동의를 구해야만 한다. 경영진들이나 소수의 사람들에게 의해서 주도되는 전체적인 혁신은 거의 실패할 가능성이 많다. 사람에게는 사정거리라는 것이 있다. 자동차에 연료를 가득채우고 달릴 때도 갈수 있는 거리가 있듯이 사람에게도 영향력에 한계가 있기 마련이다. 능력이 뛰어난 사람은 그 한계가 멀 수도 있지만 한계는 있다. 따라서 우수한 제안과 의도는 릴레이(Relay)와 같이 서로 연결되면서 이어져야만 한다. 따라서 줄 준비를 먼저 해야 하고 받을 준비를 해야 한다. 이 준비기간이 어찌면 다른 분야에 소요되는 시간보다 더 많을 수도 있다. 이러한 준비가 되어 있을 때 전체적인 혁신을 시도해야 한다. 소수에 의해서 주장되고 추진되는 경우에는 장애가 발생한다. 그러나 어느 한 부분의 경우에는 전체적인 것을 볼 필요는 없다. 다만 그 한 부분에서는 릴레이를 준비를 해야 한다. 혁신적인 그것들이 가장 우선 고려될 것이 아니라 혁신이라는 것을 생각할 때는 우리는 서로에게 새로운 것을 줄 수 있으며 받을 준비가 되어 있는가라는 질문을 먼저 던져야 한다. 포용력과 수용력이 없거나 부족하면 혁신적인 변화는 의도한 바와는 전혀 다른 곳으로 진행될 가능성이 많다.

8-8. 교훈

사업의 실패에 대한 책임을 스스로 지지 않는 사람이 많으면 많을수록 그들에게 기회는 멀어진다. 스스로에게 책임을 묻지않고 책임을 지려고 하지 않는 사람이 많은 조직은 거의 대부분 미래가 비관적인 조직이다. 물론 개인으로 다른 기업에 가더라도 동일한 결과를 반복해서 얻을 가능성이 많다. 대부분의 경우 성공을 해본 사람은 다시 성공할 가능성이 많고, 실패를 해본 사람도 성공할 가능성이 많지만 성공과 실패를 전혀 해보지 못한 사람은 혼자서는 아무것도 이룰 수 없다. 성공과 실패를 해보지 않은 사람이란, 실패는 남의 탓으로 돌리고 성공은 자신의 탓으로 돌리지만, 성공도 자신의 노력만으로 얻어진 결과가 아니기 때문에 그 어떤 결과에서도 교훈이라는 것을 얻지 못한다. 스스로 실패했다는 것을 인정하는 것은 동일한 실패를 다시 겪지 않을 가능성을 높인다. 대부분 성공은 앞세우고 실패는 숨기지만 당신이 젊다면 실패를 인정하는 방법도 배워야 한다. 벤처기업으로 시작해서 대기업이 된 유명기업을 볼 것이 아니라 그 옆에서 쓰러져간 이름없는 무수한 벤처기업들로 눈을 돌려야 한다. 성공의 가능성 보다 실패의 가능성이 많다는 것을 인정해야 한다. 대부분의 유명한 기업과 성공적으로 사업을 영위하는 기업들은 자신이 속한 기업과는 다르다는 것을 알고 있다. 그러나 실패한 기업과는 매우 유사점이 많다는 것을 알고 있어야 한다. 성공이란 정의에 따라서 달라 지겠지만, 일반적으로 성공이라는 이름을 얻는 데는 특별한 길이 없다. 그러나 실패는 거의 확실하게 길이 있다. 성공은 여러 갈래로 이루어진 오솔길이지만 실패는 고속도로와 같다. 고속도로를 이용하지 않는다고 성공의 길로 접어드는 것도 아니다. 단지 피해가려고 노력을 할 뿐이다.

BC216년 제2차 포에니전쟁에서 알프스를 넘어 이탈리아로 진군한 한니발(Hannibal, BC247~BC183)이 지휘하는 카르타고군은 5만 명은 칸네(Cannae)에서 8만 명의 로마군을 만났다. 이 전투가 칸네전투로서 역사적으로 가장 유명한 전투 가운데 하나이다. 이 전투에서 로마군은 4만 5천 명이 전사하고 3천명이 포로가 되었으며 겨우 1만 3천명 정도만이 포위망을 뚫고 탈출에 성공했다. 반면 카르타고군은 6천명이 사망했다. 이 전투는 수적인 열세를 극복한 전투로 이 전투 이후 많은 것들이 변화하였다. 첫째 군대를 지휘하는 최고사령관은 전투에 직접참여하지 않고 후방에서 지휘를 하게 되었다. 이전에는 예비부대가 없었고 전투가 시작되면 모든 병력들이 전투에 참여했기 때문에 부대를 지휘하는 사령관은 전투에 직접 참여하는 것 이외에 전투가 시작되면 할 일이 없어졌다. 그러나 한니발은 전투에 모든 병력을 투입하지 않고 로마군 전체와 카르타고군 일부분의 병력을 교전하고 있을 때 남은 부대를 로마군을 포위하는데 투입했다. 한니발은 결정적인 순간에 병력을 투입하여 로마군을 포위했고 로마군을 전멸시킬 수 있었다. 따라서 이후 최고사령관은 전투에 참여하지 않고 후방에서 지휘를 하게 되었다. 다음으로 로마군이 변화였다. 로마군은 칸네전투 이전에도 엄청난 피해를 입었고 칸네전투에서 결정적인 패배를 당해 멸망할 위기에 처했다. 이 때부터 로마군대는 전통적인 군대의 편제를 바꾸었다. 기존에는 부대를 제1전열, 제2전열, 제

3전열로 나누어 전투에 임했는데 연령별로 전열을 나누었다. 제1전열은 젊은이들이 주축이 되었고 제3전열은 나이가 많은 사람들이 주축이 되었다. 항상 제1전열이 먼저 싸웠으며 제3전열이 전투에 참여한 경우는 치열한 전투에 국한 되었다. 이러한 것은 당시의 고정관념이라고 할 수 있다. 그러나 로마는 이것을 버렸다. 직업군인이 등장한 것이었다. 그리고 죄수와 노예들에게 자유를 약속하고 병력을 모집했다. 로마의 전체 국민들 가운데 7%가 군인으로 전쟁에 참여했다. 지금의 한국으로 보면 300만 명 정도가 전쟁에 참여한 것이 된다. 로마의 명장 스키피오(Scipio Africanus, BC236~BC184)가 이끄는 로마군과 카르타고군이 BC202년에 아프리카에서 제2차 포에니전쟁의 결정적인 전투가 벌어진다. 이 전투가 자마(Zama) 전투 이다. 이때 로마군은 연령에 의한 부대편성이 사라졌고 전술도 많이 향상되었다. 스키피오의 로마군은 한니발의 3만 7천 명의 카르타고군을 격파하여 2만 명의 전사자가 발생했다. 이때 기마부대의 역할이 매우 컸다. 로마군은 1천 5백 명이 전사했다. 이로써 제2차 포에니전쟁은 끝이 났다. 로마는 멸망의 순간에 지금으로 말하면 혁신적인 제도를 도입하여 위기를 극복하였고 전투의 패배를 거울삼아 고정관념을 깬다. 결국에는 로마가 전쟁에서 승리하였다. 이후 유능한 지휘관이 등장하면서 로마의 군대의 힘은 계속 증가했고 적은 병력으로 제국을 유지할 수 있었다. 패배를 극복하는 수단은 승리지만 패배에서 얻는 교훈이 없으면 승리도 없을 것이다.

올바른 판단을 내려야 한다는 것, 판단은 1과 0사이의 결정이 아니다. 결정은 1.00001과 1.000000 사이에서 결정이다. 이와 같이 미미한 차이에서의 결정이 우리들이 하는 대부분의 결정이다. 어느 관점에서 보면 모두 1이지만 어느 관점에서 보면 서로 다른 수가 된다. 올바른 판단을 한다는 것은 매우 어렵다. 따라서 대부분의 경우 배워야 할 것은 올바른 판단력 자체가 아니라 판단을 내린다는 것이 얼마나 어려운 것인가와 내린 판단이 어떤 과정을 거쳐서 결과를 만들어 냈는가 이다. 따라서 누구의 판단에 대해서 평가를 하는 것은 매우 조심스러운 행동이다. 따라서 위대한 인물이건 아니건 간에 최종적인 결과에 대해서 접근을 할 때는 심사숙고 해야 한다. 보이는 것만을 보고 판단을 내리면 거의 대부분 오류가 된다. 이러한 생각으로 모든 현상을 바라보려고 노력해야 한다. 그래야만 얻는 것이 많을 것이다. 전략가는 만들어 질 수 없는가는 문제에 대한 답은 아마도 전략가가 되려고 노력하는 사람이 스스로의 노력으로 만들어져 가는 과정 속에서 발견된다고 보아야 한다. 완성된 인간은 존재하지 않는다. 완성된 인간은 신(神)이라고 불러야 한다. 거의 모든 인간이 완전함을 추구하는 가운데 죽음을 맞이한다. 주유가 제갈량을 극복 못하고 죽었듯이 제갈량도 사마의를 극복하지 못하고 오장원에서 죽었으니 완전함을 추구하기 보다는 성과를 얻기 위해서 노력하는 자세가 중요할 것이다. 천하통일, 세계정복과 같은 과업은 대를 이어서 가야 할 경우가 많으니 진정으로 원한다면 먼 미래를 생각해야 한다. 100년을 내다 보고 가야만 겨우 가능성이 보일 지도 모른다. 그만큼 모든 것을 하나로 만든다는 것은 어려운 과업이다. 아직까지 물리적인 힘으로 천하를 통일한 사람은 없었다. 유럽을 통일하기 위해서 무수한 전쟁이 있었지만 EU는 정치적인 힘으로 유럽이 하나가 되는 길을 열었다. 정치적인 노력과 문화적인 우수성과 경제력을 바탕으로 한 다른 국가들과의 협의와 동의로 하나가 되는 것이

보다 쉬운 방법이 된다. 아시아를 하나로 만들기 위해 태평양전쟁을 일으킨 일본은 가장 낮은 수준의 방법을 동원한 것일 뿐이다.

위대한 성과를 얻었던 군대에는 위대한 장군, 위대한 전략가, 위대한 정치가가 있었다. 무능한 정치가와 장군들이 즐비한 군대가 위대해 질 수는 없다. 침략에 맞서 완강하게 저항을 한다고 해도 겨우 완패를 모면할 수 있을 정도이거나 거의 패배한다. 위대함이란, 결과를 바탕으로 이야기하고, 결과를 얻는 과정에 초점을 맞추어 이야기를 한다. 그러나 그것은 일부분에 지나지 않는다. 아무리 분석을 한다고 해도 '정신'을 완전하게 파악할 수는 없다. 다만 추측을 할 수 있을 뿐이다. 위대한 성과를 얻고 싶은 모든 조직은 그들만의 정신을 가져야 한다. 이 정신은 기업에는 기업문화 속에 자리잡고 있다. 한국과 일본의 문화가 다르듯이 모든 조직마다 기업마다 서로 다른 정신을 가질 수 밖에 없다. 정신을 모르고 결과를 이야기해서 그것을 받아 들이려고 하면 대부분 헛된 노력이 된다. 다른 회사에서는 이렇게 하니까 우리도 하자라는 이렇게 말은 무지의 결과이다. 다른 회사는 잘 나가는데 우리는 왜 이 모양이지라고 하는 것도 걸만 본 결과이다. 다른 회사는 성공을 했는데 우리는 왜 성공을 못할까라고 생각하는 것도 결과로만 모든 것을 보는 것이다. 성공에는 남다른 무엇이 존재한다. 성공을 한 기업이 행운이 왔을 때 잡았다고 할 때, 실패한 기업은 행운이 와도 그 행운을 잡지 못했기 때문이라고 보아야 한다. 거의 전부가 행운과 불행을 구별하지 못한다. 힘들면 불행하고 편하면 행운이라고 생각한다. 그러나 그것은 육체적인 만족을 기준으로 했을 때나 맞는 말이다. 정신적인 면에서 힘든 과정이 도리어 행운일 수도 있다. 불행은 그 자체로는 불행이지만 그것을 이겨 내지 못하면 행운도 멀어진다. 누군가는 말했다. 행운의 신(神)은 여자라서 끊임 없이 구애를 해야 한다고 말했다. 그리고 여신(女神)이 자신을 바라보면서 미소를 지을 때 그것을 받아 들여야 한다고 했다. 그리고 곧바로 여신(女神)은 자신에게서 멀어 질 것이라고 말했다. 우리가 보는 다른 사람의 행운은 거의 노력을 바탕으로 두고 있다. 노력을 하지 않는데 행운이 찾아 올 것을 기대하는 것은 거액의 복권에 당첨되기를 기원하는 것과 다르지 않다.

모든 것은 사람이 어떻게 만들어 가느냐에 달려 있다. 일반 시민들이 모여 1~2년 만에 전투력이 우수한 군대로 만들어져 전쟁에서 승승장구하는 것은 영화에서나 가능한 것이며, 위대한 장군이나 전략가가 한 편의 책으로 만들어 질 수 없듯이 장래성이 있는 기업은 사업을 시작해서 1~2년 만에 만들어 질 수도 없으려니와 경영자들이 한 두 편의 책을 통해서 경영능력이 생긴다고 볼 수는 없다. 부단한 노력을 통해서만 이루어지는 것이 대부분이다. 따라서 장기적인 계획, 비록 의도하지 못한 상황으로 갑자기 파산을 한다고 할 지라도 장기적인 안목을 가져야 한다. 가지지 못하면 곧바로 위기가 온다. 그리고 위기 대처 능력이 없어 심각한 경영위기를 맞이한다. 아무리 고민을 해도 불행한 결과를 맞이한 것에 대한 답을 얻지 못한다면 거의 대부분 장기적인 안목을 갖지 못해서 생긴 것이라고 판단을 해 보기 바란다. 그리고 장기적인 계획을 수립하는 인력이 내부에 존재하는지도 살펴 보아야 한다. 경

영자들이 도덕적으로 문제가 있는 기업이 아닌 경우에는 미래에 대한 생각을 거의 하지 못해서 위기를 맞이 한다. 미래를 생각 한다고 해도 누구나 할 수 있는 것에 지나지 않는다. 이 글에서 말하는 전략과 전술 그리고 작전의 업무를 충실하게 수행하는 인력들이 많이 있는 기업에는 위기가 잘 찾아 오지 않을 것이다. 위기가 오더라도 극복을 위해서 노력을 할 것이다. 그러나 단지 고용자와 피고용자만 존재하는 기업에는 항상 위기 속에서 생활을 하고 있는 것이 된다. 대부분의 경우 전략가라고 부를 수 있는 또는 전술가라고 부를 수 있는 인력을 확보하려는 노력조차 하지 않는다. 스스로 되려는 노력도 보기 드물다. 많은 기업이 실무 인력들을 요구하고 또한 기술적인 부분에 집착을 한다. 그것이 당장에 필요하기 때문이다. 기술은 평가될 수 있고 측정이 될 수 있기 때문에 판단을 내리기가 쉽다. 그러나 실무능력은 정책, 전략, 전술이 있을 때 비로서 제 힘을 발휘한다. 정책을 세우지도 못하고, 전략적인 안목과 전술적인 지식이 없는 상황에서 실무능력이 뛰어난 인력들이 많은 것은 장교는 없고 사병들만 있는 부대와 같다. 대부분의 인력들은 적절한 훈련을 받지 못하고, 업무에 대한 지침 그리고 자신이 수행할 업무에 대해서 명확하게 파악을 하지 못한다. 기존에 수행해 왔던 방식을 그대로 유지할 수 있으나 그 이상 발전을 시키지는 못한다. 그 이유는 사병들의 능력이 부족해서가 아니라 그들에게는 그러한 권한이 없기 때문이다. 권한은 없고 책임만 있는 조직은 책임을 회피하기 위해서 노력한다. 따라서 책임을 지지 않기 때문에 실패를 하지도 성공하지도 못한다.

위대한 군대를 가지기를 원하듯 위대한 기업을 가지기를 원한다면 스스로가 그러한 조직을 거느릴 수 있는 능력이 있는지를 살펴야 한다. 카이사르가 있었기에 로마군단이 성과를 얻을 수 있었고 로마군대가 있었기에 카이사르가 성과를 얻을 수 있었다. 다른 인물이 카이사르가 했던 방식을 그대로 한다고 해도 카이사르와 동일한 성과를 얻을 수 있다고 보장할 수 없다. 카이사르는 다음과 같이 말했다. “로마의 병사들도 위대한 지휘관을 가질 권리가 있다.” 다시 말해서 지휘관이 훌륭한 군대를 보유하기를 원하듯 훌륭한 군대도 훌륭한 지휘관을 필요로 한다. 이 두 가지의 욕구가 일치될 때 그들은 전투에서 승리를 할 수 있다. 무능한 지휘관 밑에 있는 군대는 불행하고, 나약한 군대를 지휘하는 지휘관도 불행해진다. 그러나 모든 불행은 그들에 의해서 만들어 지는 것이지 한 명의 무능에서 출발하지 않는다. 또한 성공은 그들에 의해서 만들어 지는 것이지 한 명의 유능에서 출발하지 않는다. 대부분의 경우 성공적인 과업의 완수는 조직력에 달려있다. 우수한 전투력의 유지가 최후의 순간까지 저항을 할 수 있도록 하는 힘이었다. 우수한 조직력은 절대적인 위기에서 탈출할 수 있도록 노력하는 보이지 않는 힘이다. 보이지 않는 힘을 발견하는 자가 최후에 승리를 거둘 것이라고 확신한다.

사람은 자신이 본 것만을 믿고 자신이 듣고자 한 것만을 듣는다는 심리학자의 이야기는 깊이 생각할 필요가 있다. 심리상담을 하러 오는 사람들은 대부분 자신이 듣고 싶은 말을 미리 정하고 온다고 한다. 심리학자가 전혀 반대되는 이야기를 해주면 화를 내고, 듣고 싶

은 말을 해주면 긍정적인 태도를 보인다고 한다. 아닌 것 같아도 우리는 대부분 듣고 싶은 말을 가슴속에 가지고 있는 것이라고 생각된다. 진정 그렇다면 우리 주변에는 조언자가 필요가 없으며 반대 의견도 무의미할 수 밖에 없을 지도 모른다. 나에게 듣기 좋은 말이란 내가 듣고 싶어하는 말이다. 그리고 내가 듣고 싶어하는 말을 해주는 사람을 가까이 하게 마련이다. 그러나 우리에게 필요한 것은 과연 내가 판단한 것이 옳은 것인가 아닌가라는 질문 보다는 나의 판단의 효과가 어디까지 유효할 수 있는가를 생각해 볼 수 있는 것이라고 본다. 순간적인 기분의 전환이나 기쁨보다는 실패로 얻어 질 고통을 생각하는 것이 바람직하다.

역사 속에서 기꺼이 생명을 던진 많은 사람들이 무엇 때문에 스스로의 생명을 잃어 가면서 싸웠을까? 돈 때문에 목숨을 잃은 사람보다는 자신의 신념에 생명을 바친 사람이 더 많을 것이다. 자신이 추구하는 이상과 자신이 추구하는 바람을 위해서는 기꺼이 생명을 바칠 수도 있다. 그러나 돈 때문에 생명을 바치는 사람은 용병이라고 부르고, 사실상 그 용병 속에서도 돈만을 추구한 사람들만 있었다고 보기 어렵다. 기업도 하나의 조직이라면 하나의 신념과 정신이 있어야 한다고 생각한다. 그러한 정신이 없이 복종을 요구하는 것은 강요에 지나지 않는다. 인간은 강요 보다는 자발적으로 일을 할 때 진정으로 성과를 이룩한다. 장기적인 성과와 발전을 원한다면 많은 필요한 것들 가운데 정신이라는 것이 필요하다. 이 정신은 배울 수도 없고 배운다고 그대로 적용할 수 있는 것이 아니다. 이웃나라의 좋은 습관과 의식을 배운다고 배워지는 것이 아니듯 기업내부의 정신과 문화는 스스로 만들어 내어야 한다. 서로에게 영향을 줄 수 있어도 'Copy and Paste'는 컴퓨터 안에서나 활용이 가능한 것이다. 인간의 본질은 변화하지 않는다. 비록 2500년 전의 것이라고 할지라도 아직도 유효하고 앞으로도 유효할 것이다.

'전략이란 무엇인가?'라는 질문에 대한 최종적인 답은 '아직도 모른다.'가 합당하다. 비록 전략이라는 단어의 의미와 역사는 알 수 있어도 전략을 수립하고 그것을 성공적으로 완수하는 구체적인 방법은 아무도 모른다. 마치 '행복이란 무엇인가?', '정의란 무엇인가?', '성공이란 무엇인가?'라는 답을 정확하게 할 수 없고 모두들 다르듯이 전략이라는 것도 다를 수 밖에 없다. 인간성과 관련된 모든 물음은 결국에는 '우리는 아직도 모른다.'가 어쩌면 정답일 수도 있다. 지피지기(知彼知己)면 백전백승(百戰百勝)이라는 말은 하기는 쉬워도 지피지기(知彼知己)가 어렵다. '당신은 무엇인가?' 그리고 '나는 무엇인가?'를 질문을 할 때 누가 분명하고 단호하게 말할 수 있겠는가? 많은 위인들이 말하지만 전략은 배울 수 있는 것이 아니다라는 것이 이 글을 통해서 얻을 수 있는 하나의 확실한 것이 된다. 행복은 배울 수가 없고, 절망도 배울 수가 없는 것과 같이 나에게 절대적으로 필요한 성공적인 전략은 누구로부터 가르침을 받아 만들어 낼 수 없는 한 인간이 가진 고유한 정신의 영역이다.