

# 孫子兵法과 經營戰略

趙 東 成\* · 殷 鍾 鉉\*\*

〈目 次〉	
I. 現代經營戰略理論과 그 問題點	比較 考察
1. 現代經營戰略理論의 展開過程	1. 戰略의 樹立에 관한 比較 考察
2. 現代經營戰略理論의 問題點	2. 戰略의 實施에 관한 比較 考察
II. 現代經營戰略理論과 孫子兵法의	III. 結 論

## I. 現代經營戰略理論과 그 問題點

### 1. 現代經營戰略理論의 展開過程

2차대전후 1960년대까지의 安定的 成長期에서 企業은 정책의 變化가 없이 과거의 業績을 토대로 한 未來目標의 수립만으로도 충분한 經營성과를 달성할 수 있었다. 그러나 1973년의 석유위기와 그 이후의 경기침체, 이에 따른 經濟·政治·國際的 環境變化는 모든 企業의 經營基盤을 뒤흔들고 이에 따른 政策의 大轉換을 불가피하게 하였다. 따라서 經營자들은 「環境變化에 적응할 수 있는 새로운 經營技法의 응용과 經營姿勢의 確立」을 위한 노력을 다각도로 시도해 왔으며, 학계에서도 經營戰略理論을 개발하기 위한 노력이 본격화되기 시작하였다.<sup>1)</sup>

戰略이란 用語는 애당초 「競爭者의 실제 行動 또는 豫測된 行動에 의거해서 자기의 行動을 결정하는 것」이란 意味로 쓰여, 數學的 圖式化에 의한 行動決定論理인 게임理論의 한 구성요소로서 취급되어 왔다. 그러나 학계에서 戰略概念이 독립된 주제로서 보다 본격적으로 탐구되고 광범위하게 論議된 것은 그러한 競爭對應的 企業行動 決定論理로서보다도, 기업이 환경과의 관계에서 보다 합리적인 대응태세를 모색하고자 하는 戰略計劃(strategic planning)의 論理에 의해서였다. Alfred D. Chandler의 「Strategy and Structure」를 효시로 하여, H.I. Ansoff의 「Corporate Strategy」와 Kenneth Andrews의 「The Concept of Corporate

筆者：\* 서울大學校 經營大學 經營研究所 研究員, 서울大學校 經營大學 助教授

\*\* 서울大學校 大學院 經營學科 卒業

1) 이러한 노력의 결실로서 1977년 5월 25~27일에 피츠버그대학에서 개최된 Business Policy and Planning Research를 주제로 한 Conference를 들 수 있으며, 여기에서 발표된 논문과 토론내용은 다음책에 수록되어 있다. Dan E. Schendel & Charles W. Hofer, *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston: Little, Brown and Company, 1979.

Strategy」 등 著作은 바로 이러한 戰略計劃의 理論的 體系를 형성시키기 위한 역작들이었으며, 그후 戰略計劃의 概念은 從來의 管理計劃에 대치된 새로운 개념으로서 經營學 體系에 굳건한 뿌리를 내리게 되었다.

戰略計劃은 「環境에 의하여 제공된 機會들」과 「自社の 強點과 弱點들」을 合理的 接近方法에 의해 면밀히 分析하여, 自社目標의 極大化라는 목표하에 그 둘 사이를 서로 連結시키는 戰略(match strategy)을 선택하는 計劃技法이며, 企業의 戰略的 姿勢(strategic posture)를 論理的으로 再定義하는 合理的 計劃技法이다.<sup>2)</sup>

그러나 最近에 이르러 이러한 戰略計劃은 다음과 같은 이유로 인하여 戰略經營(strategic management)이라는 개념으로 발전해 나가게 되었다.

첫째, 合理的 接近方法으로는 統制하기 어려운 까닭에 戰略 수립시 고려 대상에서 제외시켰던 社會-政治-心理的 變數들이 사실은 채택된 戰略을 실천에 옮기는데 훨씬 더 중요한 영향을 미치게 됨에 따라 모처럼 수립된 戰略計劃이 실패할 가능성이 높게 되었다.

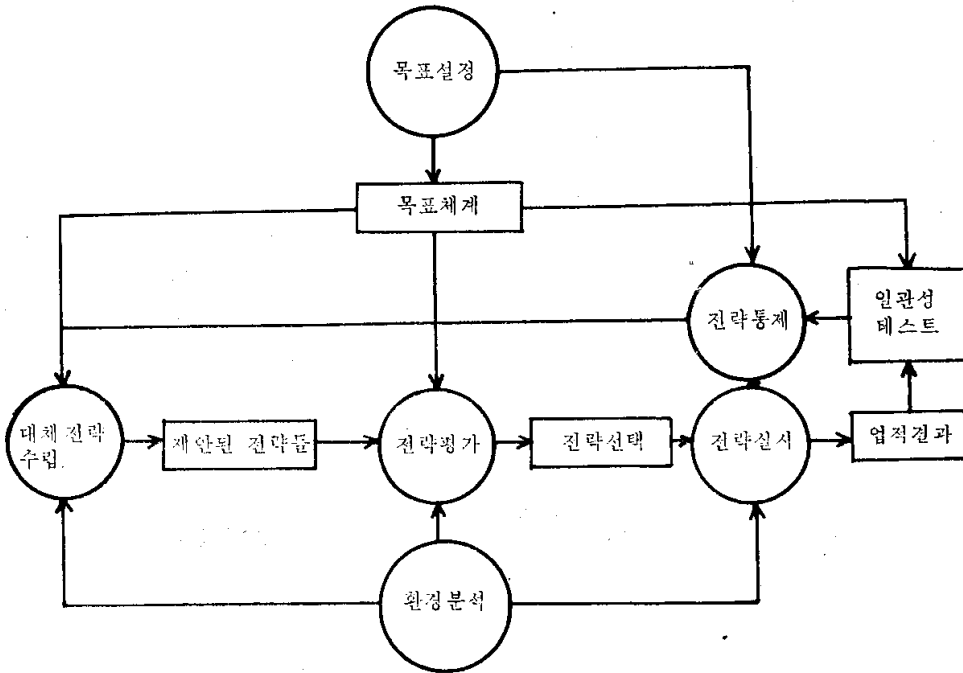
둘째, 「組織은 戰略을 뒤따른다(Structure follows Strategy)」고 주장한 쉐들러(Afred D. Chandler)의 假說에 따라 새로운 戰略을 수립하면 經營內部的 모든 能力, 즉 人的, 物的 諸 資源과 組織, 각종 業務活動 등의 시스템이 그에 맞추어 자동적으로 再編成되어, 組織의 모든 에너지를 발휘시킬 수 있으리라는 戰略計劃의 基本前提가 현실적으로는 반드시 적용되지 않는다는 것을 알게 되었다. 오히려 Larry E. Greiner의 견해와 같이 조직이 전략수립에 결정적 역할을 하기도 하기 때문에<sup>3)</sup> 그 戰略을 원활히 수행하기 위하여는 보다 根本的인 組織內의 수용태세와 革新 指向의 풍토 조성, 그리고 內部能力을 彈力的으로 再配列해야 한다는 것이 인식된 것이다.

셋째, 戰略에 결부된 環境의 急變과 複雜性을 해결하기 위하여 戰略自體의 彈力的 變化까지를 포괄할 수 있도록 戰略計劃을 管理해 가는 프로세스적 技法開發이 요구되게 되었다.

이러한 현실적 요구에 따라 새롭게 등장한 戰略經營理論은 企業의 戰略的 活動을 아래 <圖 1>과 같이 代替戰略의 수립, 評價, 선택, 실시, 統制를 통한 교정 등의 프로세스적 諸 活動으로 把握하고 있다. 또한 合理的 變數로서의 經濟·技術·情報的 諸變數는 물론, 政治, 社會-心理的 諸變數까지도 戰略活動의 중요한 고려 대상으로 취급하고, 製品-市場의 綜合을 위한 연결전략 뿐만 아니라 조직의 再編成도 하나의 중요한 戰略的 問題로 취

2) H.I. Ansoff, *From Strategic Planning To Strategic Management*, New York: John Willey & Sons, 1979, p. 44.

3) Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review*, July-August, 1972.



〈圖 1〉 戰略經營의 프로세스<sup>4)</sup>

급하고 있다는 점에서 戰略計劃理論과는 根本적으로 區分된다.

이러한 戰略經營의 프로세스는 여러 代替戰略의 개발로부터 이중 하나를 선택하는 과정까지를 포함하는 戰略의 수립(strategy formulation) 活動과, 선택된 전략을 실시, 統制하는 戰略의 實踐(strategy implementation) 活動으로 크게 나누어진다.<sup>5)</sup>

## 2. 現代經營戰略理論의 問題點

戰略經營은 이제까지 概觀한 바와 같이 計劃論의 觀點에서 출발하여 計劃의 合理性을 추구하면서 발전해 왔다. 그 과정에서 本質이 非合理的일 수 있는 정치·사회·심리적 諸變數의 重要性이 보다 더 강조되고, 戰略의 實驗까지를 戰略行爲의 범주에 포함시켜야 한다는 戰略經營論이 最近에 대두되고 있다. 그러나 戰略經營論은 아직 客觀적인 합리성을 전제로 한 計劃論의 범주에 머물러 있으며, 能動的이고 變化適應的인 行動의 連續으로서의 戰略論은 발달되지 않고 있다.

그러나 戰略이란 개념은 어떤 異質的인 意思決定 主體의 행동방향에 대응한 이쪽의 가장

4) Schendel & Hoffer, *op. cit.*, p. 15.

5) 예컨대 Harvard Business School의 MBA과정에서는 Business Policy 과목을 둘로 나누어 2학년 1학기의 필수과목으로서 BP I(Stratgy Formulation)을, 그리고 2학년 2학기에 선택 과목으로서 BP II(Stratgy Implementation)를 학생들에게 제공하고 있다.

유리한 행동이라는 성질을 가진다. 따라서 戰略의 가장 특징적인 성격은 상대편 意思決定 主體(그것이 環境이건, 경쟁상대건, 사회적 이해집단이건)의 存在를 前提로 하여 그 主體와의 갈등이나 協商狀況下에서 이루어지는 相互依存的·雙方的 對應行動에 관한 것이다. 즉 상대방의 의사결정 여하 또는 수용태세 여하에 따라 이쪽의 利得行列(payoff matrix)이 영향을 받게 되는 것이다. 또 그러한 의미에서 戰略이란 相對的이며, 絶對的 戰略이란 存在할 수 없는 것이다.

그러나 戰略經營論에서는 그러한 戰略概念을 오히려 가장 狹義的이고 限定的인 意味로 간주하여<sup>6)</sup> 그에 대한 고려를 소홀히 하고 있다. 특히 심각한 資源不足과 低成長으로 企業間 競爭 및 對立關係가 심화되고, 企業內部的으로도 減量經營과 철수전략이 불가피해지며, 國際貿易에서나 一般的인 社會現狀에까지 零和的(zero-sum) 狀況이 심화되어 감에 따라 企業 內外的 모든 利害關係者 集團간의 政治-社會-心理的 갈등상황은 더욱 深化되어 갈 것이다. 따라서 企業의 모든 戰略은 점점 더 극한적인 狀況, 즉 協商·對立·葛藤과 같은 관계를 對象으로 하지 않을 수 없게 되었다. 이러한 여건을 고려하여 戰略論에서도 戰略을 하나의 行動的 概念으로 把握하고, 그러한 모든 게임적인 狀況에 적용시킬 수 있는 雙方的·相互依存的 行爲論理로서 把握할 수 있어야 할 것이다.

게임상황하에서의 행위가 戰略行爲라면 그 행위 수행을 위한 일반적 準據틀(frame of reference)은 戰略行爲의 行動原則이라 말할 수 있으며, 모든 戰略行爲에 內在한 일반적 속성, 또는 內在律이라 할 수 있을 것이다. 특히 계획수립만으로 戰略이 完成되는 것으로 보는 것이 아니라, 수립된 戰略을 실제 상황에 적용시키면서 상황에 따라 끊임없이 計劃을 수정해 나가 소정의 목표를 달성함으로써 비로소 戰略이 完成된다고 보는 戰略經營의 觀點에서 볼 때, 이러한 戰略의 行動原則의 必要는 더욱 절실하다 하겠다. 그럼에도 불구하고 戰略經營論에서는 이러한 戰略의 行動의 準據틀 또는 行動原則에 대한 관심을 별로 기울이지 않고 있으며 이에 대한 연구도 빈약한 형편이다.

## II. 現代經營戰略理論과 孫子兵法의 比較 考察

이제까지 經營戰略理論이 어떻게 展開되어 왔는가와 현재의 이론체계가 내포하고 있는 問題點이 무엇인가를 검토하였다. 이제 그러한 經營戰略理論의 구체적인 내용을 把握하고, 軍事戰略論의 理論的 模範書요, 戰略論의 最古書로서의 孫子兵法과 比較하여 볼 때 어떠한

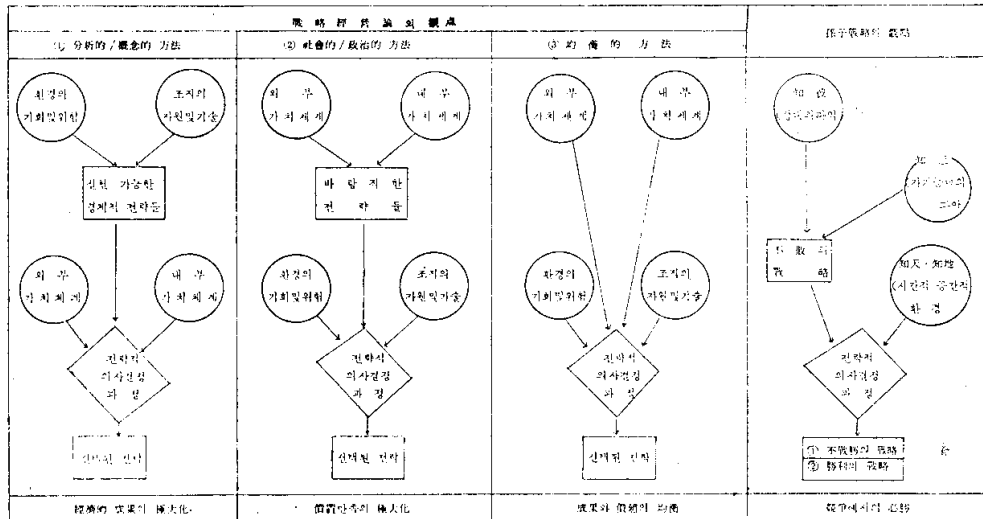
6) 河原祐介, 「經營戰略論—企業環境論」, 博英社, 宋基澈 譯, 1981, p. 9.

類似性과 相異性을 가지고 있으며, 孫子兵法이 經營戰略理論에 어떻게 기여할 수 있는가를 考察해 보고자 한다.

1. 戰略의 樹立에 관한 比較 考察

(1) 戰略의 樹立方法 相互比較

現代 經營戰略理論에서는 戰略을 수립하려면 먼저 「環境이 제공하는 機會와 危險(外部與件)」을 分析한 후, 「企業이 사용할 수 있는 資源 및 技術(內部與件)」이 어느 정도인가를 分析하여, 그 두 가지를 連結시키는 여러 가지 戰略代替案들을 만들어 내고, 마지막으로 企業 內外의 價值體系의 여과를 거쳐 알맞는 戰略을 選擇하게 된다. 이는 또 戰略의 여러 代替案들을 먼저 수립한 다음 價值體系의 여과를 거쳐 최종안을 選擇할 것인지, 價值體系를 먼저 고려할 것인지에 따라 (圖 2)와 같이 분석적·개념적 방법, 사회적·정치적 방법, 그리고 균형적 방법의 세 가지로 나뉘어진다.<sup>7)</sup> 이에 대해 孫子兵法에서는 보다 直接的인 競爭相對를 염두에 두고 「적을 알고(知彼) 나를 알면(知己) 백번 싸워 결코 위태로와지지 않을 것이며, 그 위에 地理와 天時를 알면(知地, 知天) 언제나 勝利(목표 달성)를 保全할 것이다」<sup>8)</sup>고 하였다. 따라서 戰略經營論에서는 競爭相對 뿐만 아닌 광범위한 대상의 概念으로 環境을 認識하였으나, 孫子は 보다 直接的인 競爭相對로서의 敵과 第三者의 與件으로서의 環境(地·天)을 엄격히 區別함으로써 戰略의 競爭對應性·相對性을 강조하였다. 즉 孫



〈圖 2〉 戰略의 設定方法 比較

7) Schendel & Hofer, *op. cit.*, p.99.

8) 「故曰, 知彼知己·勝乃不殆·知天知地·勝乃可全」—地形—

子の 戰略概念은 보다 더 競爭對應的·相對的이라 할 수 있다.

또한 孫子兵法의 가장 基本이 되는 思想은 「싸우지 않고 적의 전쟁 의지를 굴복시키는 것이 가장 最善이며, 백번 싸워서 백번 이긴다는 것은 次善策」에 불과하다는 것이다. 따라서 「적의 계략을 쳐부셔 아예 싸움의 여지를 없애는 것이 최상의 戰略이며, 전투를 통해 적을 쳐부수는 것은 下位戰略」<sup>9)</sup>인 것이다. 여기에서 孫子は 전략의 실시에 상당한 損失, 즉 費用이 따른다는 것을 강조함으로써 전략이 얼마나 훌륭한가에 대한 궁극적인 평가는 달성된 결과만을 보고 내릴 것이 아니라 전략실시에 따른 비용을 고려한 후 내려야 한다는, 소위 시스템적인 견해를 시사하고 있다.

다만 <圖 2>에서 보는 바와 같이 戰略經營論과 孫子兵法의 전략수립 방법은 觀點에 따라 약간의 差異가 있을지라도 戰略의 對象(환경/彼)과 主體(내부여건/己)의 分析을 前提로 하여 成果의 극대화를 일차적 목표로 하고 있다는 점에서 공통점을 찾을 수 있다.

(2) 戰略의 構成要素 相互比較

戰略의 構成要素란 戰略의 內容을 構成하는 因子를 말한다. 다시 말하면 「戰略의 目標을 달성 가능하게 하는 物理的·精神的 힘의 構成因子」를 가리킨다.<sup>10)</sup> Ansoff는 이러한 전략의 構成因子를 ① 제품—市場規模, ② 成長 Vector, ③ 競爭上의 利點, ④ 시너지로 들고 있다.<sup>11)</sup> 또 Learned, Christensen, Andrews, Guth 등 4학자의 공동논문에서는 이를 ① 市場機會, ② 企業 특유의 능력과 자원, ③ 개인적 가치기준과 열망, ④ 株主로부터보다는 社會的 諸分野로부터 승인된 責任<sup>12)</sup>이라고 규정하였다. Schendel과 Hofer는 이러한 諸見解를 종합적으로 검토한 후 최종적으로

첫째, 제품—시장 연결 또는 지리적 구역으로 표현되는 기업의 활동영역

둘째, 資源의 配置構造 및 그 企業 특유의 能力(技術 등)

셋째, 競爭上의 利點

넷째, 시너지

의 네 가지를 戰略의 構成要素라고 규정하였다.<sup>13)</sup>

한편 孫子は 그의 兵法 첫 머리에서 戰略狀況은 戰略主體의 存亡과 安危를 결정짓는 중

9) 「百戰百勝非善之善者也·不戰而屈人之兵·善之善者也」—謀攻—  
「故上兵伐謀·其次伐交·其次伐兵」—謀攻—

10) 李鍾學, 「現代戰略論」, 博英社, 1978, p.148.

11) Ansoff, *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill, 1965.

12) Learned, Christensen, Andrews & Guth, *Business Policy: Text and Cases*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1965, p.21.

13) Schendel & Hofer, *op. cit.*, p.11.

대한 要素임을 강조한 후 「그러기에 다섯 가지 사항(五事)을 면밀히 검토하고 일곱 가지 觀點(七計)에서 相對와 戰力の 우열을 비교하여 그 實情을 把握하여야 한다」고 하였다.<sup>14)</sup> 五事란 「지휘자로서 마땅히 알지 않으면 안되는 사항으로서 이를 아는 자는 승리하고(戰略의 目標을 달성하고), 모르는 자는 승리하지 못할 것」<sup>15)</sup>이라 하여 五事が 전략의 目標을 達成하기 위해 필요한 가장 기본적 要素임을 설파하였다. 五事란 「道·天·地·將·法」의 다섯 가지를 가리킨다. 孫子는 또한 相對와의 戰略力을 일곱가지의 觀點, 즉 「主, 將, 天, 地, 法, 兵, 賞」 七計로서 비교해야 한다고 한 바, 「七計에 의해 戰力을 비교하여 보면, 敵과 我軍의 勝敗 여부를 판단할 수 있다」<sup>16)</sup>고 봄으로써 戰略力의 相對性을 강조하였다. 다음에 서는 <表 1>에 대비되어 있는 戰略經營論과 孫子兵法의 戰略構成要素를 좀더 구체적으로 살펴보기로 하자.

<表 1> 戰略의 構成要素 比較

項 目	戰略經營論(웬델과 호퍼)	孫 子 兵 法
外 部 環 境	企業의 活動範圍 및 영역(제품—시장)	天時와 地理的 條件
內 部 能 力	기업 특유의 능력(기술과 자원)	將(지휘자) 法 { 主用(物的 資源) 曲制(운용시스템) 官道(조직 및 관리시스템)
相對的 戰略力	競爭上의 利點	七計
戰略力의 集結	시너지	道

### 1) 外部環境의 相互比較

經營學에서의 環境의 개념은 실로 다양하기 그지 없다. 그것은 모든 경제·사회·정치·기술·문화·생태적·지리적 要素들을 포괄하고 있다. 그러나 戰略計劃論에서는 戰略의 수립시 고려하는 環境要素를 戰略計劃 作成者가 통제할 수 있는 經濟的—技術的 變數에만 局限시킴으로써, 전략목적의 實現에 보다 크게 영향을 끼치는 政治·社會·心理的 諸要因을 배제시켰다. 따라서 이렇게 수립된 전략은 비록 合理的인 것 하나 非現實인 경우가 많아 그 실천에 실패하였으며, 그 결과 모든 環境的 諸要素를 고려대상에 포함시키는 戰略經營論이 대두되었다. 戰略經營論에서는 企業에게 機會와 아울러 危險을 提供해 주는 기본적 要素로서 環境을 把握하고 있다.

14) 「故經之以五事·校之以七計·而索其情」—始計—

15) 「凡此五者·將莫不聞·知之者勝·不知者不勝」—始計—

16) 「故校之以七計·而索其情……吾以之知勝負矣」—始計—

〈表 2〉九地 用兵法<sup>17)</sup>

區分	意味	特 性	戰略의 최우선적 고려사항	經營的 實例
① 散地	자기 나라 땅에서 전투를 행하는 경우를 말함	고향이 가까우므로 軍心이 해이해지고 이탈되기 쉬움	○전투의 회피(無戰) ○軍心の 結束(一其心)	○독점적 지위의 획득
② 經地	他國의 영토에 알게 침입해 들어감	원정에 대한 두려움과 가까운 고향생각으로 병사들이 도주하기 쉬움	○지체말고 이동할것(無止) ○軍心の 장악(使之屬)	○他部門에 신규진출
③ 爭地	서로 먼저 점령하려고 다투는 땅	高地나 천험적 요새로서 먼저 점령하는 쪽이 戰略上 유리	○적이 먼저 얻으면 공격하지 말것(無攻) ○적의 후방을 공격할 것(趨其後)	○Opinion Leader의 지지 획득 ○산업연관 효과가 큰 신제품
④ 交地	도로가 교차하고 교통이 편리한 땅	아군이 공격하기에 편리하고 적이 공격하기도 편리함	○부대간 연락 단절에 조심(無絶) ○수비에 힘쓸것(謹其守)	○비교적 기술개발이 쉬운 신제품 ○식당, 공장등 대규 모실수요처
⑤ 懼地	제 3국과 영토가 인접하여 있어 利害가 교차하는 땅	누구나 먼저와서 점령하면 천하를 얻을 수 있는 땅	○이해관계있는 제 3국과 동맹체결(合交) ○외교관계를 굳게 다질것(固其結)	○석유화학 중 精油工場
⑥ 重地	적의 땅에 깊숙히 들어가 있는 땅	멀어서 고향으로 되돌아가기 힘든 땅 병사들이 도주할 수 없는 땅	○군수품을 적에게 약탈하여 사용(則掠) ○군량의 계속 확보에 주력(繼其食)	○외국에 진출한 現地法人
⑦ 圯地	산악지대의 험한 땅이나 저습한 소택지등	행군하기가 어렵고 질병 등으로 군대를 손상시키기 쉬운 땅	○빨리 지나갈것(則行) ○신속한 통과(進其塗)	○소비자 보호 단체의 항의 ○특허권 시비
⑧ 圍地	들어가기에는 좁고 나올때는 들어나와야 하는 곳	소수의 적군으로도 지키기 쉬우며 다수의 군대로도 공격하기가 어려운 곳	○계락을 써서 탈출(則謀) ○때로 탈출구를 스스로 봉쇄하고 결사분전(塞其關)	○우리나라 중화학공업 진출 업체들의 현 위치
⑨ 死地	탈출한 길이 전혀 없이 포위된 땅	빨리 싸워 문제를 해결하지 않으면 멸망하는 땅	○사력을 다하여 싸울것(則戰) ○(부하들에게) 살아나가지 못할 것을 보여줌(示之以不活)	○부도직전의 상태

孫子は「天時란 낮과 밤 등 밝고 어두움과, 춥고 더움의 기후조건 및 시간적 타이밍을 가리킨다」<sup>18)</sup>고 하였고「地理的 條件이란 거리가 먼가 가까운가, 地勢가 험난한가 평탄한가,

17) 손자병법 11篇「九地」의 내용을 南晚星씨의 설명에 의하여 필자가 요약하고, 비슷한 상황의 경영 현상을 추론 하였음. 南晚星, 「孫子兵法」, 玄岩社, 1980, pp.335-366 참고.

18) 「天者·陰陽·寒暑·時制也」—始計—



넓은가 좁은가와, 막다른 궁지인가 活路를 개척할 수 있는 곳인가를 가리킨다」<sup>19)</sup>고 自然環境을 구체적으로 열거하였다. 孫子は 비록 전략의 環境的 要素를 天과 地라는 自然環境에 局限시키고는 있지만 그의 全篇에 걸친 地理的 與件에 따른 다양한 戰略運用方法의 術을 통하여, 經營戰略에서와 마찬가지로 環境이란 戰略主體者에게 다양한 機會와 아울러 위험을 제공하는 것임을 實證하였다. <表 2>에 요약되어 있는 九地用兵法 등 地理에 대한 그의 戰略들을 읽어보면, 그것이 단순히 自然環境으로서의 地理에 관한 術이라는 것을 잊어버릴 정도로 읽는 이의 무한한 想象力이 자극되고, 戰略의 基本的 哲理에 빠져들게 된다. 白南薰氏도 孫子の 地를 「도저히 부정할래야 부정할 수 없는 現實」을 意味하는 것으로 해석하고, 따라서 孫子の 地는 단순한 土地만의 意味가 아니라 현재 처하고 있는 環境과 사실들을 意味하는 것이다」<sup>20)</sup>고 주장하였다. 孫子は 다양한 環境상황에 대응하여 얼마나 수많은 戰略들이 전개될 수 있는가를 구체적 실례를 통해 보여 줌으로써, 戰略이란 固定된 틀에 의해 만들어지는 것이 아니라 다양한 環境狀況에 따라 무한히 可變하는 것이라는 本質的 特性을 보여주고 있다.

孫子兵法과 戰略計劃論, 戰略經營論이 자기 어떠한 環境要因을 軸점으로 인식하였는가를 정리해보면 <表 3>과 같다. 여기서 보는 바와 같이 시대적 배경에 따라 環境要素의 重要도에 대한 인식이 상이하였으며, 따라서 그에 대한 관심도 서로 달랐음을 알 수 있다.

<表 3> 環境要素의 軸점

項 目	孫 子 兵 法	戰 略 計 劃 論	戰 略 經 營 論
1. 시 대	B.C. 541~496경	A.D. 1955~1975	A.D. 1976~
2. 軸 點	○ 明暗, 기후, 시간적 타 이밍 ○ 거리, 자세, 넓이, 입지 적 조건	○ 기술적 환경 ○ 경제적 환경	○ 사회-정치적 환경 ○ 생태적 환경 ○ 자원환경
3. 이 유 (상황의 차이)	○ 기술의 미개성 ○ 정치 사회의 단순성 ○ 인력, 식량 이외의 자원 의 무한성	○ 자연환경의 통제 가능성 증가 ○ 기술의 급진보 고성장 ○ 생태 및 자원의 여유성 ○ 사회, 정치세력의 경제 불간섭	○ 경제, 경영, 사회, 정치 의 복잡성 ○ 다국적 경영 ○ 생태와 자원의 유한성

19) 「地者·遠近·險易·廣狹·死生也」—始計—

20) 白南薰, 「孫子兵法」, 審友會, 1953, pp.33-34.

## 2) 內部能力的 相互比較

內部能力이란 環境이 提供한 機會를 最大限으로 活用하여 成功시킬 수 있는 能力을 말한다. 戰略計劃이란 外部의 기회를 內部能力和 연결시켜주는 것이며, 그 연결이란 결국 組織의 弱點을 最小化하고 強點을 極大化함으로써 달성된다.<sup>21)</sup> 따라서 內部能力이란 「한 企業이 특히 잘 할 줄 아는 것」을 말하는 것으로, 제품 및 市場에 관하여 점진적으로 축적된 財務上·技術上·마케팅상의 強點들을 뜻한다. 이러한 強點에는 組織의 人的·物的 諸資源은 물론 技術, 構成員들의 업무처리 숙련도, 지능, 태도 등의 綜合的 能力和 각종 제도 및 시스템을 포괄할 수 있다.

Peter Lorange는 戰略을 실시하는 管理的 道具로서 構造와 프로세스, 그리고 行動樣式의 세가지를 들었다. 이 중 構造(structure)란 경영적 제반 숙련기술과 보상시스템, 조직구조 및 각종 시스템들과 조직의 가치체계, 정보 등을 가리킨다. 또 프로세스란 資源配分시스템, 賞罰시스템, 선발 및 人力開發시스템 등을 가리킨다.<sup>22)</sup> 쉰들러를 필두로 한 戰略計劃論자들은 構造 및 프로세스를 戰略에 따라 內部能力을 再配列해 나가는 過程的 產物로 把握하였다. 그러나 앞에서 설명한 Greiner나 Ansoff 등은 이를 통렬히 비판하고, 構造 및 프로세스도 戰略의 수립시부터 미리 고려되어야 할 중요한 要素라고 주장하였으며, 河原祐介 같은 이는 아예 戰略計劃을 經營構造의 形成에 관한 計劃이라고까지 주장하고 있다.<sup>23)</sup> 組織內外에 散在하는 각종 政治—社會的 諸變數의 중요성이 그 어느 때보다도 높아 가고, 環境의 變化템포가 빨라지며, 상황의 不連續性이 深化되면 될수록, 또 전혀 예측 불가능한 경이적 사건들이 격증하여 전략의 수립과 실시가 時差 없이 연속적으로 이어지는 상황일수록 構造와 프로세스는 당연히 戰略 그 자체의 고려대상이 되며, 따라서 戰略의 根本的 構成要素로 把握되어야 한다고 보는 것이다.

孫子は 內部的 能力要素로서 훌륭한 지휘자(良將)와 「法」을 들고 있다. 「法이란 曲制·官道·主用을 말한다」<sup>24)</sup>. 여기서 曲制란 軍隊의 지휘·통솔·편성·훈련 등을 포괄하는 모든 제도, 즉 각종 運用시스템을 말하며, 官道란 조직·의무·권한 및 기율 등을 규정한 行政體制를 가리킨다. 마지막으로 主用이란 財政·軍需·장비 등과 같은 전쟁물자를 말한다.<sup>25)</sup> 따라서 孫子가 말한 曲制와 官道는 戰略經營論에서 말하는 構造 및 프로세스와 根本的으로 동일하다 하겠으며, 物的資源인 主用, 人的資源인 지휘자와 아울러 이것들을 戰略

21) H.I. Ansoff, *From Strategic Planning To Strategic Management*, pp.96-97, p.100.

22) Schendel & Hofer, *op. cit.*, p.222.

23) 河原祐介, *op. cit.*, p.11.

24) 「法者·曲制·官道·主用也」—始計—

25) 南晚星譯, *op. cit.*, pp.33-34.

의 事前의 고려요소로 포함시키고 있다. 즉 손자방법에서는 內部能力을 把握하는 데 있어 전략경영론에서 나타나는 새로운 경향과 맥락을 같이 하고 있는 것이다.

### 3) 相對戰略力의 相互比較

戰略經營論에서는 競爭의 有利性에 의하여 비로소 戰略의 相對性을 把握하고 있다. 이는 企業이 特定戰略을 선택함으로써 競爭相對에 대하여 우위에 설 수 있다고 確信할 수 있는 利點<sup>26)</sup>을 말한다. Tills는 그러한 競爭의 有利性이 組織內의 어느 一定部門으로부터 연원된다고 생각하고, 그 部門의 지위, 競爭對應活動에 투하되는 豫算規模 등을 把握함으로써 그것을 評價할 수 있다고 설명하였다.<sup>27)</sup> Gilmore와 Brandenburg도 競爭의 有利性이란 환경의 機會探究와 그 기회를 이용할 수 있는 內部能力을 各 職能分野別로 競爭相對와 비교 검토함으로써 把握된다고 하였다.<sup>28)</sup>

孫子は 항상 戰略의 相對性을 강조하고, 따라서 知彼를 戰略論의 출발점으로 삼았다. 따라서 相對를 잘 알기 위해서는 正確한 정보의 획득이 중요하다는 점을 강조하여 그의 兵法中 마지막 篇을 情報에 대해 할애하였다. 또 「行軍」 篇에서는 전투에 즈음해 적군의 동태를 把握하는 32가지의 方法, 즉 「相敵三十二法」을 세세하게 설명하는 등 全篇에 걸쳐 지휘자(將)와 地理 다음으로 情報에 대하여 많은 설명을 하였다. 이렇게 수집된 情報에 의거하여 十事의 各 細部項目別로 일곱가지 觀點에서 相對와 自己의 能力을 比較해 볼 때 비로소 自己의 戰略力은 外部(敵)와 對比된 相對的 戰略力으로 化하게 되는 것이다.

### 4) 시너지와 道

Ansoff의 견해에 의할 때 시너지란 成長戰略의 채택으로 인하여 나타나는 正의 綜合相乘 效果이다. 시너지는 구체적으로 판매 시너지, 투자 시너지, 경영 시너지 등으로 나타난다.<sup>29)</sup> 이러한 시너지 效果는 企業의 內部能力을 效果의 配置한 結果的 산물로서, 戰略의 效力을 倍加시키는 역할을 한다. 그러나 Ansoff가 설명한 시니지를 考察해 볼 때 거기서는 조직능력의 정신적·사회적·정치적 차원이 상당히 무시되고 있으며, 어떤 의미에서 주로 物質的·機能的 綜合效果에만 左右된 감이 없지 않다.

이에 대해 孫子は 戰略의 第一意의 構成要素로서 構成員들의 일사불란한 精神的 一體感을 意味하는 道를 들고 있다. 「道란 백성(조직 구성원)으로 하여금 君主(國家, 企業, 組織體)와 한 마음이 되지 않을 수 없게 만드는 것이며 그럼으로써 구성원이 君主(조직)와 生

26) 鄭守永, 「新經營政策」, 博英社, 1979, p. 205.

27) S. Tills, "Making Stragety Explicit" from 「Business Strategy」 edited.

28) F. Gilmore & R.G. Brandenburg, "Anatomy of Corporate Plannings," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1962, p. 64.

29) 鄭守永, *op. cit.*, pp. 222-223.

死를 같이 하고, 결코 위험을 겁내지 않게 하는 상태」를 말한다.<sup>30)</sup> 따라서 孫子の 道는 上下간의 精神的·心理的 綜合狀態를 의미한다 하겠다.

C.I. Barnard도 構成員이 組織의 目標達成에 대하여 기여하고자 하는 欲求로서 「貢獻意慾」의 概念을 提示한 바 있다. 특히 조직이 폐쇄시스템으로서가 아닌 개방시스템으로 把握됨에 따라 構成員의 個人意志도 組織意志와는 별개로 外部와 交渉하게 되며, 따라서 構成員의 組織意志에 대한 貢獻意慾이 중요하게 된다는 것이다. 이러한 貢獻意慾의 強度는 조직이 構成員에게 提供하는 誘因의 程度에 의해 결정되며, 주어지는 誘因과 부과된 課業과의 差異인 純단축이 바로 貢獻意慾이라는 것이다. 이것이 바로 유명한 Barnard의 「誘因—貢獻均衡의 原則」이다.<sup>31)</sup> 戰略論의 觀點에서 볼 때 戰略의 細部の 施行主體인 構成員들이 갖는 組織目標에의 積極적인 支持와 貢獻意慾은 물질적 結合 效果인 시너지보다 훨씬 더 중요할지도 모른다.

이러한 시너지, 貢獻意慾, 그리고 道의 性질과 特性 등을 보다 상세히 비교해 보면 <表 4>와 같다.

<表 4> Synergy, 貢獻意慾, 道의 상호 비교

항 목	synergy(Ansoff)	貢獻意慾(Barnard)	道(孫 子)
성 질	○경제—기술적 차원에서의 결합의 효과(주로 물질적, 기능적 결합)	○경제적 誘因 ○社會—心理的 誘因(물질적—비물질적 결합)	○上下의 심리적 결합의 시너지(정신적 결합)
극대화 방법	○내부 자원 및 기술(내부능력)의 적절한 배치	○誘因—貢獻의 상호교환 및 均衡	○지휘자의 솔선 수행
戰略選擇基準	○경제—기술적 기준	○경제—기술—사회—심리적 기준	○기업내부의 가치체계
特 性	○조직능력의 사회적, 정치적 특성 무시 ○논리적 接近 ○조직내부간의 수평적 결합	○사회성, 정치성포함 ○논리적 接近 ○조직과 구성원간의 수직적 결합	○사회적, 심리적 결합으로서 把握 ○비논리적, 비합리적일 수 있음 ○조직과 구성원간의 수직적 결합

## 2. 戰略의 實施에 관한 比較 考察

戰略計劃에서는 일단 合理的 方法에 의하여 戰略이 수립되면 그것으로 組織의 戰略的 行動은 끝나게 되며 이제 實施에 대한 管理節次만 남는 것으로 본다. 戰略經營論에서도 戰略

30) 「道者·令民與上同意·可與之死·可與之生·而不危也」—始計—

31) C.I. Barnard, *The Function of Executives*, 宋基澈 譯, 章文閣, 1972. p.124, p.132 및 pp.181-184.

의 실시는 戰略의 수립과 똑같이 중요한 戰略活動으로 취급되고는 있지만 이 메카니즘에 대한 명확한 해명은 없다. 經營戰略論에서는 다만 수정된 戰略의 구체적 실시를 위한 管理道具로서 經營構造와 프로세스, 그리고 행동양식에 관심을 가질 따름이다.

이에 대해 孫子は 戰略이 行動化되기 직전의 狀態, 즉 戰略的 配置段階를 「形」이라 하였으며, 行動이 시작되어 비축된 戰略力이 외부에 표출되는 狀態를 「勢」(use of energy)라 하였다. 아울러 競爭 相對方이 이쪽의 의도를 전혀 눈치채지 못하게 한 후 결정적 승리를 獲得하는 수단적 방법론으로서 詭道를 설명하였다.

여기에서는 孫子の 이런 「形」, 「勢」, 「詭道」 등에 관한 견해와 戰略的 實施行動에 관한 諸 觀點의 解説은 생략하고, 戰略의 수립 및 실시를 총괄하는 戰略經營者와, 戰略의 目的을 보다 確固하게 달성하기 위한 戰略行動의 基本原則들에 대해서만 考察해 보고자 한다.

#### (1) 戰略經營者와 將

Andrews는 企業의 戰略活動에 있어서 戰略經營者는 基本的으로 戰略의 設計能力과 實施能力, 그리고 새로운 일의 추진 리더로서의 강인한 個性的 특질을 지녀야 한다고 설파하였다.<sup>32)</sup>

孫子도 또한 「지휘자는 知慧와 信義·仁愛·勇氣·威嚴의 五德을 갖추어야 한다」<sup>33)</sup>고 설파하였다. 여기서 知慧란 본질적으로 戰略을 設計할 줄 아는 能力을 가리키며, 나머지 信·仁·勇·嚴 등은 戰略을 실천에 옮기는 데 필수적으로 요청되는 항목들이다. 아울러 孫子は 그의 兵法 中 「地形」篇에서 지휘자의 戰略實施 잘못으로 인한 조직의 붕괴현상을 여섯가지로 나누어 考察하고 있는 바, 이를 敗兵六條라 하며 또 「九變」篇에서는 지휘자의 개인 성격적 특성 때문에 빚어지는 조직의 위기를 다섯가지로 나누어 설명한 바, 이를 五危라 한다. 따라서 Andrews나 孫子の 戰略 指揮者에 대한 견해는 본질적으로 동일하다 하겠다. 양자의 戰略經營者에 대한 구체적인 견해를 정리하면 <表 5>와 같다.

<表 5>에서 볼 수 있는 바와 같이 Andrews가 권한위양과 조직적 협력관계를 업무에 둔 組織內的 한 역할단위로서의 지휘자론을 전개하였다면, 孫子は 그 자신이 組織意志를 所有하고 代辯하는 全人的 家父長的 지휘론을 전개하고 있다는 점에서 兩者는 根本的으로 그 입장을 달리한다. 그리고 그러한 양자간의 차이야말로 東洋과 西洋의 지휘자에 대한 관념의 차이요, 고대와 현대간의 리더에 대한 인식의 차이라고 할 수 있다. 나아가 戰略經營에서는 기업의 방향을 根本的으로 수정하고, 수 많은 불확실성과 제약조건을 극복하는 것이 필

32) Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Johns-Irwin Inc., Homewood, Ill., 1971.

33) 「將者·智信仁勇嚴也」—始計—

〈表 5〉 指揮者像의 상호비교

項 目	Andrews	孫 子
1) 戰略의 設計能力	○분석적 능력 ○창조적 혁신능력, 기업가 정신 ○자기성찰 ○사회적 責任의 感知	○智慧 ○情報(知彼) ○知天, 知地(환경의 이용) ○事前企劃 ○국가보위의 司命星
2) 戰略의 實施能力	○戰略實施의 촉진자이면서 방어자 ○갈등의 중재자 ○전문기능의 통합화 ○조직분위기의 高揚	○仁和 威 ○信과 勇 ○敗兵六條 (步兵, 弛兵, 陷兵, 崩兵, 亂兵, 北兵)
3) 개성적 存在로서의 리더	○리더십의 유형, 특질 개성 ○리더십의 유형, 특질의 조직에 대한 영향력	○五危 (단용, 비겁, 경망, 결박, 은정)이 지나침으로써 오는 조직의 위기)
4) 특 징	○분석적, 개념적 ○창조적 능력과 조직관리자로서의 역할 강조	○포괄적, 실천적 ○은정주의적, 가부장적, 권위주의적 개인으로서의 역량 강조

요함은 물론 과감한 위험의 부담이 선행되어야 하며, 일단 설정된 戰略을 꾸준히 추진하여야 하기 때문에 孫子가 提示한 예지와 先見之明을 갖춘 全人的 리더로서의 經營者像이 갖는 意味도 크다고 할 수 있을 것이다.

(2) 戰略行動에 대한 基本原則의 相互比較

戰略經營論에서의 戰略行動에 대한 基本原則은 게임이론에서 집중적으로 추구되어 왔다. 게임이론의 행동원리로는

첫째, 수학적 해결방법으로 가장 古典的인 「mini-max 定理」, 「후회최소화 基準」, 「위협최소화의 原則」 등을 들 수 있으며, 이것들은 모두 안전성 추구를 위한 행동기준으로서 소극적, 보수적 모델이라 할 수 있다.<sup>34)</sup>

둘째, 수학적 논리에 심리적 요소를 포함시킨 이론으로서 Schelling이 개발한 「갈등의 전략」을 들 수 있다. 그는 갈등관계에서 나타나는 自己意志의 誓約, 위험, 약속, 위압과 조정 등의 행동원리를 설명하고, 아울러 暗黙의 交信 등의 해결방법을 제시하였다.<sup>35)</sup> 그러나 쉘링의 理論은 아직 未完成의 理論으로서 戰略狀況에서 나타나는 行動의 心理性에 대한 하나의 分析에 지나지 않는다고 평가된다.<sup>36)</sup>

34) 韓叢泳, 「經營政策論」, 博英社, 1979, pp. 159-166.

35) Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict*, Oxford University Press, London, 1960, Chapters I~III.

36) 金相俊, 「국제정치이론」, 三英社, 1977, pp. 137-160.

Newman은 計劃活動에 있어서의 전략적 고려로서 보다 효과적인 계획관철을 위해 變化를 주도하는 전략, 공동행동 전략, 방위전략, 주의깊은 행동전략, 교섭전략 등 여러 가지 행동리스트를 제시하고 있다.<sup>37)</sup> 그러나 뉴만의 행동리스트는 하나의 행동적 예시에 불과할 뿐이며 상황과 배경을 초월한 보편성 있는 행동원리라고 하기는 어렵다.

Tills는 競爭의 有利性을 획득하기 위한 戰術的 行動의 指針으로서 革新·集中化·타이밍을 들고, 林周二는 마아케팅戰略을 수립할 때 그 바탕이 되는 추상적 원리로서 集中·先制·連繫의 原理 등을 설명하고 있는 바, 이것들은 대부분 시간적, 공간적 제 상황을 초월하여 언제나 적용될 보편성을 지니고 있다는 점에서 전략적 행동원리로서의 가치를 충분히 가지고 있다 하겠다. 이들이 제시하고 있는 원리를 종합해 보면 다음과 같다.

1) 革新의 原理: 판매 방식, 유통경로 또는 표적시장 선정 등 기업의 제반 機能면에서 革新的인 전략수행이 가능하다.

2) 集中化의 原理: 이는 有利性을 획득할 수 있는 표적시장에 그 회사의 強點을 集中 投入함으로써 成長을 추구하는 것을 말한다.

3) 타이밍 원리: 時期에 따른 전략의 실행을 말한다. 비 오지 않는 날에는 우산장사가 아무리 우산을 팔려고 해도 팔리지 않을 경우가 이의 극단적인 예이다.

4) 先制의 原理: 전략적 觀點에서 요충이 되는 제품이나 판매방법을 창안실시함으로써 競爭上 機先을 제압하여 先發企業이 갖는 제반 특권을 享유하고 시장의 주도권을 장악하는 것을 말한다.

5) 連繫의 原理: 경쟁기업들끼리 광고, 판촉, 수송 등을 공동으로 함으로써 이익을 피하거나 여러 가지 자원을 共同利用하는 것 등을 말한다.<sup>38)</sup>

孫子は 그의 독특한 격언적 표현에 의해서 수많은 전략원리들을 다양하게 설명하고 있다. 후세의 軍事學者들은 이를 체계화하여 여섯가지의 행동原則으로 압축시켜 이를 「戰略의 原則」이라고 名하였다. 이를 설명하면 다음과 같다.

1) 目標(target)의 原則: 먼저 競爭相對에 대한 전략적 目標로 「敵의 弱한 곳, 즉 虛를 칠 것」, 「반드시 구하지 않으면 안될 곳을 공격하라」, 「물이 높은 데를 피하고 낮은 데로 흐르듯이 戰略의 目標도 상대의 強한 곳 즉 實을 피하고, 弱한 곳 즉 虛를 쳐야 한다」<sup>39)</sup>고 說과하였다. 제품정책이든 판매정책이든 그 목표는 가장 競爭性이 적은 것, 남이 미치지

37) W.H. Newman, *Administrative Action: The Technique of Organization and Management*, 2nd ed., Prentice-Hall, 1963, p.87.

38) 金元銖, 「마아케팅 관리론」, 經文社, 1978, pp. 339-340.

39) 「夫兵形象水·水之形·避高而趨下·兵之形·避實而擊虛·水因地而制流·兵因敵而制勝」—虛實—

을 돌리지 못한 사업분야, 他會社가 실책을 저질러 거래처들이 분노하고 있는 곳을 택하는 것이 일반적인 상식이다. 따라서 戰略經營論에서도 「弱點迴避・強點補充」은 가장 기본적인 戰略原則인 것이다.

2) 集中(focus)의 原則: 이것은 相對的 優勢의 原則을 말하며, Tills나 林周二의 集中의 原則과 同一하다. 集中은 競爭者의 힘을 分散시켜 취약지점을 노출시킨 다음, 그곳에 自己의 全力을 모두 集中시키는 것을 말하며, 一定한 時期, 一定한 場所에서의 相對戰略力의 우세유지를 뜻한다. 콘트롤 테이타社가 全般的 社勢에 있어서는 IBM에 비교할 수 없는 열세에 처해 있으면서도 大型・科學用 컴퓨터 시장만을 集中攻略 함으로써 그 분야에서만은 IBM을 굴복시켰던 것이 좋은 예이다.

3) 先制(initiative)의 原則: 이는 機先을 制壓하여 主導權을 지녀야 한다는 것으로, 孫子는 「 훌륭한 戰略家は 자신이 主導權을 가지되 적에게 제압당하지 않는다.」고 말했다.<sup>40)</sup> 시장에서 先發企業들의 역할이 얼마나 중요한가는 再論의 여지가 없다. 經營戰略上으로도 機先을 제압한다는 것은 항상 중요하다. 아울러 競爭相對도 항상 利害得失을 따지기 때문에 主導權을 장악하려면 상대가 계산할 利害關係를 충분히 파악해야 한다. 이때 상대를 유도하려면 상대에게 약간의 利를 주어 말려들게 해야 하며, 반대로 상대의 침투를 저지하려면 상대가 침투해오는 경우 반드시 害를 입게 된다는 것을 명백히 보여줘야 한다.<sup>41)</sup>

4) 攻防(attack and defence)의 原則: 相對와의 비교 득실을 따져 時勢에 맞게 공격과 방어를 적절히 병행하라는 뜻이다. 무모한 成長戰略의 추구로 인하여 곤경에 처해있는 많은 기업들의 例를 우리는 수없이 목격해 왔다. 울산, 元기업 등의 도산이 그 좋은 예이다. 그에 반해 충분한 능력과 여건을 갖추고도 安定 위주의 지나친 소극전략으로 인하여 침체상태를 걷는 기업들의 경우도 우리는 많이 경험하였다. 成長과 安定의 選擇은 絕對的인 것이 아니라 時期와 場所와 여건에 따른 相對的인 것이다. 成長의 디딤돌로서의 生存戰略, 生存과 安定을 바탕으로 한 成長戰略, 이것이야말로 기업경영의 요체이다.

5) 융통성(flexibility)의 原則: 孫子は 戰略의 요체를 敵과 비교하여 相對的으로 파악된 有不利點에 따른 융통성 있는 상황 대처로 파악하고 있다. 固定不變의 戰略이란 결코 存在할 수 없는 것이며, 항상 유동적인 상황에 따라 융통성 있는 대처가 必要하다. 그러기에 孫子は 「물에 일정한 흐름이 없듯이 戰略에도 판에 박힌 듯 一定한 運用方式이란 있을 수 없다. 相對的 變化에 따라 戰略을 적절히 운용할 줄 아는 者를 戰略의 神이라 일컫는다」<sup>42)</sup>

40) 「善戰者・致人而不致於人」—虛實—

41) 「能使敵人自至者・利之也・能使敵人不得至者・害之也」—虛實—

42) 「故兵無常勢・水無常強・能圖敵變化・而取勝者・謂之神」—虛實—



고 하여 융통성의 原則이 얼마나 중요한가를 실파하였다.

6) 奇襲(sudden attack)의 原則: 相對의 虛를 골라 目標를 설정하고, 機先을 制壓하여 상대의 戰力을 分散시킨 후, 그 目標에 이 쪽의 힘을 집중시켰을 때 최후의 목표달성은 기습에 의해 이룩할 수 있다. 기습은 戰略力의 열세를 補完하거나 상대적 우세를 획득하고자 상대가 의도하지 않은 곳에서 상대에게는 돌발적으로(이쪽은 의도적으로) 결정적 행동을 취하는 것을 말한다. 상담이나 협상에서는 상대의 주의력이 해이해졌거나 가장 기분이 좋을 때를 活用해야 하며, 이쪽의 의도를 돌연히 강경하게 표출시켜야만 목적을 달성할 수 있을 때가 많다. 따라서 기습이란 사회적으로 용인되는 도덕적, 윤리적 가치규범하에서만 행동한다면 효과의 극대화를 피하는 가장 좋은 수단이 된다.

戰略經營論과 孫子兵法에서 다루어진 戰略原則을 상호 비교해 보면 <表 6>과 같다.

<表 6> 戰略原則의 相互比較

項 目	經 營 戰 略	孫 子 兵 法	
戰略設定과 實施의 有機的 連結	—	○萬全之計—拙速主義 ○五事·七計에 대한 詭道(奇正사상)	
戰略行動의 數學的 認識	게임이론	—	
戰略的 行動의 類型化	뉴만의 처세적 행동유형	詭道十四變	
戰 略 的 原 則	① 目標의 原則	—	狀況이나 敵의 虛點을 자기의 實로써 攻略
	② 분합(집중)의 原則	차별화된 시장의 일부에 대한 집중공략	전략적 배치의 變化로 분산된 敵의 일부를 집중공략
	③ 先制의 原則	주도권 장악을 위한 先發經營	주도권 장악을 위한 先手
	④ 융통성의 原則	—	彈力的 임기응변의 상황대응
	⑤ 기습의 原則	—	발견된 목표에 대한 불의의 공격
	⑥ 攻防의 原則	—	攻守의 적절한 변화능력
	⑦ 革新의 原則	모든 전략의 기본법칙적 성격	—
	⑧ 타이밍의 原則	先制·기습의 집약적 표현	—
	⑨ 연계의 原則	기업간 시너지 효과의 추구	—

### Ⅲ. 結 論

이제까지 現代의 經營戰略理論과 孫子兵法의 주요한 내용을 상호 비교하여 共通點과 相違點을 論하였다. 이러한 비교분석의 결론으로서 現代의 經營戰略이론이 손자방법으로부터

섭취할 수 있는 내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 경영전략이론은 비록 최근들어 戰略經營論의 觀點에서 실시에 대한 인식을 강조하고 있으나 아직은 計劃論의 범주를 벗어나지 못한 채 戰略의 수립에 主眼點을 두고 있다. 이에 비해 孫子兵法은 戰略의 수립과 실시를 똑같은 비중으로 다루 그 둘의 상호결합과 均衡을 추구하고 있다.

둘째, 現代經營戰略理論은 기업에서의 戰略문제를 다루는 데 있어 分析的, 合理的 설명에 치중하고 있으며, 따라서 부분부분에 대한 개념적인 접근방법으로부터 벗어나지 못하고 있다. 그러나 孫子兵法은 서로 상충하는 意志와 意志의 대결이라는 對敵性을 전제로 하고 있는 까닭에 相對와의 政治的, 心理的 對決에 대한 현실적인 解答을 구하기 위한 戰略論을 서술하고 있다. 이점에서 孫子兵法은 경영전략이론 보다 더욱 포괄적이며 現實的 觀點에서 戰略論을 서술하고 있다.

셋째, 孫子兵法은 원래 극단적인 戰爭狀況, 특히 二人 零和的 게임狀況을 前提로 하여 쓰여졌다. 그러나 經營戰略理論에서는 이러한 게임論理的·相對的 戰略概念을 狹義的이고 制限的인 것으로 간주하여 너무 소홀히 다루고 있는 감이 없지 않다. 그러나 低成長·자원 고갈·보호무역주의 및 경제적 내셔널리즘이 대두됨에 따라 기업환경은 점차 경쟁적이고 零和的 狀況으로 深化되어 가고 있다. 따라서 앞으로 經營戰略理論에서의 게임論理的·相對的 戰略概念의 중요성은 더욱 높아만 가고 있으며 이러한 觀點에서 볼 때 孫子兵法이 經營戰略論의 發展에 기여할 수 있는 바는 크다 하겠다.

孫子兵法은 一般戰略論으로서의 보편타당성을 가진 思考方式의 集合體라고 할 수 있다. 따라서 특수 전략론이라고 할 수 있는 經營戰略理論은 戰略的 狀況에 內在한 一般律을 설명해 주고 있는 손자방법으로부터 많은 도움을 받을 수 있을 것이다. 아울러 孫子兵法의 각종 戰略原則과 思考方式들은 아직 이러한 체계가 잡혀 있지 못한 經營戰略理論에 귀중한 思考의 準據를 提供해 줄 수 있을 것이다.

본 연구에서는 인류에 의하여 개발된 전략이론 중 하나인 손자방법만을 다루었으나 앞으로 후학들이 東西古今의 哲學, 治世學, 軍事科學으로부터도 경영전략이론의 정립과 발전에 도움을 줄 수 있는 개념을 발굴해 낼 수 있기를 기대한다.

끝으로 經營戰略理論과 孫子兵法의 戰略理論的 特性을 상호 비교해 보면 <表 7>과 같다.

〈表 7〉 戰略理論의 特性的 相互比較

項 目	戰 略 經 營 論	孫 子 兵 法
體 系	計劃論의 延長으로 戰略의 設定측면에 주력하였으며 最近에 實施 측면에 관심	計劃과 實施를 유기적으로 연결시켰으며, 實施原則 強調
特 徵	分析的, 部分的, 概念的	포괄적, 現實的임
理 論 性	範例의 수준이며 理論的 體系化에 주력하는 중임	原理的, 原則的이며 理論的 體系化가 이미 시도됨
배 경	現代西洋	古代東洋
戰略의 상대성에 대한 관심	弱	强
전략의 성격	○환경적응 (외부기회에 대한 내부능력의 조화) ○代替案間 상호 비교 ○문제해결에 주력	○必勝 (상대적 우위성 강조) ○戰略要素간 상호 연결 ○게임 상대와의 상대적 능력 평가
전략의 초점	문제해결을 위한 의사 결정	경쟁에서의 승리를 위한 행동전략