

# 손자병법을 활용한 우편사업 경영전략 방향

김 정 민

서울대학교 국제대학원 국제통상 전공

본고는 우편사업의 경영전략 수립의 명확화 및 사업역량을 강화하는 데 기여하고자 집필되었다. 본고에서는 전략의 기본서로 읽혀지고 있는 손자병법에서 언급하고 있는 많은 내용들을 담고 있는데 이는 전략에 대한 이해를 돕고자 할 뿐만 아니라 손자병법이 담고 있는 내용을 통해서 우편사업의 전략수립에 대해 점검해 보는 것도 의미가 있을 것이라 여겨졌기 때문이다. 우정사업본부의 우정사업경영합리화기본계획(2003~2005년)과 경영합리화시행계획 그리고 2004년 주요업무 계획 등이 주요 검토 자료가 되었다.

손자병법에서는 “지피지기(知彼知己)면 백전불태(白戰不殆)”라는 말이 가장 널리 알려져 있을 것이다. 상대에 대해서 뿐만 아니라 자신을 잘 알아야 백번 싸워 위태로움이 없다는 말이다. 이 말은 전략을 수립할 때 경쟁자에 대해서 거의 무지한 상태에서 짐작에만 의존하여 전략을 세우게 되면 더 큰 문제가 된다는 것을 경고하는 것이다. 즉, 전략은 자기 자신의 강점만을 내세우는 것이 아니라 경쟁자의 약점에 초점을 맞추는 일이다. 또한 기업이 잘해야 할 뿐만 아니라 동시에 경쟁기업이 잘 못해줘야 성공할 수 있는 것이기도 하다.

오늘날 창의성이 없는 기업은 살아남을 수 없다는 말을 수없이 들으면서 살아가고 있다. 우정사업본부도 서비스 제공자로서 창의성 요구 면에서 예외는 아닐 것이라고 생각된다. 이 글이 향후 우편사업 전략수립 시 새로운 접근법으로 활용될 수 있기를 바라는 마음이다.

## I. 머리말

본 고는 손자병법에 대한 경영 전략적 측면의 이해를 도모하고 이를 통해 바람직한 우편사업 전략의 방향을 제시하고자 노력하였다. 손자병법<sup>1)</sup>은 영어로 Sun Tzu, The Art of War로 표기

1) 손자병법은 중국 고대의 병법서로서 손자병법이 만들어진 시기는 춘추전국시대였다. 오자와 병칭되는 병법 7권 중에서 가장 뛰어난 병서로 흔히 손오병법이라고 한다. 저자는 춘추시대 오나라 합려를 섬기던 명장 손무이며, 그가 바로 손자라고 하나, 일설에는 손무의 후손으로 전국시대 진나라에서 벼슬한 손빈이라고도 한다. 현재 전해지는 것은 13편으로 이것은 당초의 것이 아니고, 삼국시대 위의 조조가 82편 중에서 번잡한 것은 삭제하고 정수만을 추려 13편 2책으로 만들었다고 한다. 13편의 편명은 계, 작전, 모공, 군형, 병세, 허실, 군쟁, 구변, 행군, 지형, 구지, 용간, 화공으로 되어 있다.

되고 있는데, 13편으로 구성되어 전략에 관한 모든 내용을 매우 간결하게 담고 있어 가치가 매우 크다고 한다. 기업은 고객을 대상으로 하여 가치를 창출하는 것이 주요 목표이다. 마찬가지로 비영리기업이나 공기업도 가치 창출에 부합하는 역할을 충실히 수행하여야 할 의무가 있다. 가치 창출을 위한 가장 기본이 전략수립을 통한 성과를 이루도록 하는 것이라고 생각한다.

한국의 우편사업은 100여년이 넘는 역사를 지니고 있다. 자율적 경영환경이 주어지지 않는 여건 하에서도 변함없이 적절한 서비스를 제공하여 오고 있다. 현재 우편 서비스를 제공하는 주체인 우정사업본부는 “국민의 사랑, 우정서비스”라는 비전을 가지고 세계적인 e-비즈니스 기업, 물류기업으로 성장하기 위해서 노력 중에 있다.

앞서 언급한 바 있듯이 오늘날의 기업은 창의성을 가진 소수그룹에 속해야만이 살아남을 수 있다고 한다. 과연 우편서비스는 e-비즈니스 기업, 물류기업으로의 성공적인 전환을 통하여 지속적인 성장을 달성할 수 있는 잠재적 경쟁력을 보유하고 있는 것일까? 이글은 손자병법을 벤치마킹하여 우편사업의 경쟁력 강화방안을 모색해보자하는 출발점으로도 볼 수 있다. 최근 손자병법에 대해 다양한 시각으로 재해석되고 또한 관심이 높아지고 있는 상황에서 경영전략의 측면에서의 손자병법을 이해함으로써 우편사업 전략수립 시에도 도움이 될 수 있을 것이라는 생각으로 이 글을 쓰게 되었다.

손자병법에서는 “지피지기(知彼知己)면 백전불태(白戰不殆)”<sup>2)</sup>라는 말이 가장 널리 알려져 있을 것이다. 상대에 대해서 뿐만 아니라 자신을 잘 알아야 백번 싸워 위태로움이 없다는 말이다. 이 말은 잘 안다고 여기는 너 자신을 한번더 살피라는 경고이지만, 전략을 수립할 때 더 큰 문제가 되는 것은 적에 대해서도 거의 무지한 상태에서 짐작에만 의존하여 전략을 세우곤 한다는 점이다. 그러다 보면, 어느 틈엔가 자기 자신의 강점만을 내세우는 전략을 짜기 쉽다. 전략은 경쟁자의 약점에 초점을 맞추는 일이다. 기업이 어떤 특정분야나 속성에서 아무리 자신이 있다 할지라도 바로 그 분야나 속성에서 경쟁자 또한 강하다면 이길 수가 없다. 승리하려면 기업이 잘해야 할 뿐만 아니라 동시에 경쟁기업이 잘 못해줘야 되는 것이다.

한편 2004년 2월 11일 우정사업본부 구영보 본부장의 동아일보 인터뷰 기사에 따르면, 2003년은 경기침체와 더불어 전자우편의 발달로 우편물이 5.3%나 감소하였고, 반면에 전자상거래가

2) 이 말은 지피지기면 백전백승 할 수 있는 것으로도 오해되고 있기도 하다. 그런데 진정한 의미는 적과 나에 대해 알면 위태로움이 없다는 것이지 승리를 보장해 준다는 것이 아니다.

발전하면서 소포를 비롯한 택배는 연간 20% 성장하였다고 한다. 그래서 올해 우정사업본부는 택배와 국제특송에서 국내 1위를 차지하겠다는 각오가 특별하다. 국내 택배시장에서 현재 11%인 점유율을 끌어올려 1위를 차지하겠다는 목표와 점유율 30%인 국제특송에서도 35%의 DHL을 능가하겠다는 의지이다. 이를 위해 다양한 경영전략을 수립하여 추진 중에 있는데 물류 전문가의 채용, 소포 전용 배송망 구축, 우편물류 통합정보시스템 구축 등은 예가 된다. 또한 우편사업의 수익성을 높이기 위해 기업 대상 마케팅 활동을 강화하였고, ‘인터넷전자우편’이나 ‘나만의 경조우편카드’ 서비스 등을 제공하고 있다. 이제 우체국 택배와 우체국 쇼핑은 우편사업의 중요한 캐시카우로 자리매김을 하게 되었다고 한다.

## II. 손자병법과 경영전략

2003~2005년 우정사업 경영합리화 기본계획은 세계 우정사업 환경변화에 적극 대응하고, 이 환경변화를 우정사업 발전의 기회로 활용하고, 또 우정선진기업으로 위치를 굳히기 위해서 작성되었다고 한다. 당면한 도전과 과제로서 시장개방 압력에 따른 다국적 물류기업들과의 경쟁, 우편사업의 독점영역 축소와 민간기업과의 경쟁심화, 디지털 경제의 확산에 따른 e-Biz 기업으로 변신 등을 들 수 있다. 이의 대응책으로써 우편사업의 생산성 제고를 위한 전략수립으로 소비자에게 고품질의 서비스를 제공하기 위한 고객만족 경영을 실현하는 한편 e-비즈니스 기업과 물류기업으로의 전환을 모색하기 위한 기본계획이 만들어지게 되었다.

손자병법에서는 기업의 비전과 미션을 매우 중요시 여기고 있다. 왜냐하면 비전과 미션은 기업의 존재가치를 나타내는 것이기 때문이다. 간단히 우정사업본부의 비전과 미션을 살펴보자. 미션은 전국적인 우체국 망을 통하여 우편·금융 및 정보서비스를 제공함으로써 국민생활의 편익을 증진하고, 국민경제 발전에 이바지한다는 것이고 비전은 국민의 사랑 우정서비스가 되고자 하는 것이다. 비전 달성을 위한 경영전략으로 네 가지가 제시되고 있는데, 우편물류사업의 경쟁력 강화, 우체국 금융의 내실화, e-비즈니스기업으로의 도약, 경영혁신을 통한 사업역량 강화이다. 최소한 우정사업본부의 미션과 비전은 기업의 존재가치와는 부합하고 있는 듯하나 e-비즈니스 기업이나 물류기업으로의 변신과의 연계성에 대해서는 글로벌화 측면에서 좀 더 명확한 설명이 있어야 할 것 같다.

하여튼 다음에서 손자병법 13편 각각에 대해서 차례로 살펴볼 것이다. 때로는 각 편에서 주요 내용이 반복되기도 하나 중요한 만큼 여러 번 강조하고 있는 것으로 보았다.

## 1. 時計篇(Laying Plans)

전략수립의 전반적인 원칙을 제시한 부분이다. 성공을 위해서 상대방에 대한 비교판단의 기준으로 삼은 것이 도(道), 천(天), 지(地), 장(將), 법(法)의 5가지 조건이다. 이들 조건을 비교 검토하여 승산이 있으면 싸우고 승산이 없다고 생각되면 싸움을 피하는 것이다. 이기기 위해서는 전쟁의 본질을 파악해야 하는데 5가지 사항으로 ① ‘도’란 백성으로 하여금 군주와 일심동체로 만들어, 함께 죽을 수 있고 함께 살 수 있게 하며, 위협을 두려워하지 않게 하는 것이다. 여기서 도는 주로 미션(mission)에 해당되는 이야기로 풀이 될 수 있다. 미션은 기업의 존재가치를 의미한다. 가장 효과적인 조직이 되기 위해서는 기업의 미션이 매우 중요하다. 즉 단순한 이윤추구 외에 기업의 목적, 가치와 철학을 지닐 때에 오랫동안 생존하며 경쟁력을 가질 수 있는 것이다. ② ‘천’이란 낮과 밤, 춥고 더움, 맑고 흐림, 계절 등의 시간적 조건을 가리킨다. 여기서 천은 외부환경을 말하는 것으로 산업 내에서 경쟁상황의 변화 혹은 새로운 기술에 의한 변화 등으로 해석될 수 있다. ③ ‘지’란 거리의 멀고 가까움, 지세의 험하고 평탄함, 지역의 넓고 좁음, 지형의 유리함과 불리함 등의 지리적 조건을 가리킨다. 여기서 지란 시장의 경쟁 환경을 의미하겠다. ④ ‘장’이란 지모, 신의, 인자, 용기, 위엄 등 장수의 기량에 관한 문제다. 여기서 장이란 리더십을 말한다. ⑤ ‘법’이란 군의 편성, 책임 분담, 군수 물자의 관리 등 군제에 관한 문제다. 여기서 법이란 구체적인 지침을 의미하는 것으로 볼 수 있다. 이상을 요약하면 미션과 외부환경, 시장환경, 리더십, 구체적인 전략의 내용에 관해 언급하고 있는 것으로 볼 수 있다. 미션과 비전은 자주 변하는 것이 아니고 기업전략, 경쟁전략, 기능전략은 상황에 따라 자주 변할 수 있다. 시계편은 기본적인 원칙과 큰 틀에 대해서 이야기 한 것으로 훌륭한 기업이 되기 위해서 갖추어야 할 기본사항들을 언급하고 있다.

## 2. 作戰篇(Waging War)

전략을 수립하는데 있어 넓은 시야와 안목 그리고 사소한 것도 놓치지 않는 날카로움이 매우

중요시 된다. 전략은 큰 그림을 보는 것으로 상황이 변함에 따라 유연하게 대처할 수 있도록 만들어져야 한다. 전략계획의 실행 결과는 장기적으로 나타나는 것이므로 끊임없이 자극이 될 수 있는 단기적 성과에도 신경을 써야한다. 사업을 하는데 있어서 물적 자원과 인적 자원의 중요성은 간과할 수 없다. 그러나 이들 자원에는 한계가 있으므로 자원의 제약에서 최대의 효과를 거둘 수 있기 위해서는 전략이 필요하다.

전쟁은 속전속결을 근본으로 삼는다. 전쟁에는 막대한 비용이 든다. 그러므로 비록 승리를 눈앞에 두고 있다 하더라도 장기전이 되면 군은 피폐하고 사기는 떨어진다. 장기간에 걸쳐 군을 싸움터에 머물게 하면 국가의 재정은 파탄이 난다. 그리고 이런 틈을 타서 어부지리를 얻으려는 나라도 나타나게 된다.

작전편은 능력 있는 지도자가 얼마나 중요한가에 대해서 주로 언급하고 있다. 리더십은 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다. 리더십이 제대로 발휘되지 않으면 직원의 사기저하와 사업의 실효를 거두기 힘들어 진다. 또한 리더는 인색해서는 안 된다. 보상이 없으면 부하들이 헌신하지 않게 되고 기대되는 성과가 높지 않기 때문이다.

### 3. 謀功篇(Stragy to Victory)

최고의 방법은 사전에 적의 의도를 간파하고 이를 쳐부수는 일이다. 그 다음의 방법은 적의 동맹 관계를 분단시켜 고립시키는 일이며, 그 다음의 방법이 싸우는 일이다. 전쟁을 잘하는 자는 적을 굴복시키되 전투로써 굴복시키지 않고, 적의 성을 함락시키되 공격으로써 함락시키지 않으며, 적군을 허물어뜨리되 지구전으로써 하지 않는다. 반드시 자기편은 온전한 채로 천하를 평가 롬하여 싸우는 것이다. 그러므로 병력을 손상시키지 않고 온전한 승리를 거둘 수가 있다. 이것이 지모에 의한 공격법이다.

무릇 장군이란 군주의 보좌역이다. 보좌역과 군주의 관계가 친밀하면 나라는 반드시 강대해지고, 반대로 양자의 관계에 틈이 나면 나라는 반드시 약해진다. 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 내

림으로써, 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.

비즈니스의 경우 경쟁자와 정면으로 부딪치지 않고 아무도 생각지 못한 비즈니스 컨셉으로 들어가는 것을 의미하는 것으로 볼 수 있다. 전략은 고객에게 새로운 가치를 제시하여 주는 것이 초점이 되는 것이다.

#### 4. 軍形篇(Strength)

전쟁의 공격과 방어는 비즈니스에서 영업, 마케팅 그리고 생산에 해당되는 공격과 재무, 회계, 인사, 인프라 구축에 해당되는 방어와도 같은 관계이다. 즉 비즈니스에서 공격과 방어는 가치사슬에서 주 활동과 보조 활동의 관계와도 같은 것이다.

싸움을 잘하는 자는 우선 적이 우리를 이길 수 없도록 만들고 나서 우리가 적을 이길 수 있기를 기다린다. 적이 이길 수 없게 만드는 것은 나에게 달려 있고, 아군이 이길 수 있는 것은 적에게 달려 있다. 그러므로 싸움을 잘하는 자는 적이 이기지 못하게 할 수는 있지만 반드시 아군이 이길 수 있게끔 적을 마음대로 할 수는 없다. 우선 수비에 만전을 기하고, 그리고 상대방의 틈을 노려서 공격을 가한다. 그렇게 하면 반드시 이긴다는 보장은 없지만 적어도 지지는 않는다는 태세를 구축할 수는 있다.

비즈니스의 경우에는 경쟁자와의 갈등이 없는 제품이나 시장을 노리라는 것과 연관이 있다. 즉 남들이 하지 않은 것을 먼저 생각해 내야 싸우지 않고 이길 수 있다는 것이다. 기업의 전략적인 우위는 제품이나 서비스가 경쟁이 아예 없는 경우와 사업에 있어서 더 이상의 좋은 아이디어가 없을 경우에 얻어질 수 있다.

한편, 병법의 주요 내용은 5가지로 요약될 수 있는데, 첫째는 국토의 넓이를 측정하는 것, 둘째는 자원의 양을 측정하는 것, 셋째는 인구의 규모를 계산하는 것, 넷째는 전력을 파악하는 것, 다섯째는 승리에 대해 예측하는 것이다. 여기에서 시사하고 있는 것은 정보를 수집 이용하여 자원을 집중하라는 메시지가 포함되어 있다고 할 수 있다. 정확한 측정과 분석을 통해 결정적인 순간에 힘을 집중시켜 공격하는 것을 말한다.

## 5. 兵勢篇(Momentum)

여기는 병력을 어떻게 효과적으로 활용할 것인가에 대한 내용이다. 비즈니스에서도 자원의 활용에 있어서 쓸데없이 이곳 저곳에 활용하면 아무런 효과를 거둘 수 없는 것과 마찬가지이다. 또한 조직의 전략에 따라 필요한 곳에 적절하게 자원이 잘 배분되어 움직일 수 있도록 결정권을 가지고 최종적인 책임을 질 수 있는 누군가가 반드시 있어야 한다.

전쟁을 하는 방법은 정(正)과 기(奇)의 조화로써 성립된다. 승리를 거두기 위해서는 기정의 운용, 즉 변화무쌍한 전법에 숙달되지 않으면 안 된다. 또한 적을 격파하기 위해서는, 충실한 전력으로 기울이지 않으면 안 된다. 싸움에는 세라는 것이 있다. 세란 가두어 놓은 붓물이 터져 쏟아질 때의 기세를 말한다. 이런 세를 만들어내고 그 기세를 타고 싸우는 것이 전쟁에 능한 자의 전법이다. 전쟁에 능한 자는 먼저 기세를 타는 것을 중시하고 한 사람 한 사람의 움직임에 과도한 기대를 걸지 않는다. 세를 타고 싸우면, 비탈길에서 굴러 쏟아지는 통나무처럼 병사들은 뜻밖의 힘을 발휘하며, 전군이 한 덩어리가 되어 싸울 수가 있는 것이다.

여기서는 비즈니스가 성공하기 위해서는 에너지, 스피드, 타이밍이 잘 조화되어야 함을 강조하고 있다. 때와 장소에 알맞은 스피드와 적절한 타이밍이 에너지를 최대한 효과적으로 발휘할 수 있게 할 수 있다는 것이다. 요약하면 짧은 시간에 에너지를 축적하고 파워의 효과를 최대로 나타낼 수 있는 순간을 포착하는 것이 매우 중요하다.

## 6. 虛實篇(Contending for Initiative)

허실은 약점과 강점을 말하는데 상대방의 허점을 노려 주도권을 잡는다고 하는 것이 올바른 표현이다. 전쟁을 유리하게 이끌기 위해서는 무엇보다도 먼저 주도권을 잡는 일이 중요하다. 예로써, 적군의 태도에 여유가 있어 보이면 수단을 써서 분주히 돌아다니게 해서 피로하게 만든다. 적의 식량이 충분하면 보급로를 끊어서 굶주리게 한다. 적의 방비가 완전하면 계략을 써서 흐트러뜨린다. 진격할 때는 허술한 곳을 무찔러서 막을 수 없게 하고, 후퇴할 때는 신속히 하여 쫓아오지 못하게 한다. 아군은 집중하고 적은 분산시키면서 싸우는 것이 효과적인 전법이다.

여기서 강조하는 것은 경쟁상대로부터 주도권을 잡는 것이 중요하며, 의외성으로 상대방의 허를 찔러야한다는 것이다. 또 절대적 우위를 확보할 수 없다면 상대적인 우위를 확보해야 한다.

주도권을 잡고 허를 찌르고, 상대적인 우위를 확보하기 위해서는 정보가 뛰어나야 한다. 그리고 상황에 맞게 대처하는 유연성이 있어야 한다는 것을 강조하고 있다. 경직성이란 상대방이 내가 어떻게 움직일지를 예측할 수 있다는 말과도 같기 때문에 유연하지 못하면 상대방의 허를 찌른다는 것은 생각할 수 없는 일이다.

## 7. 軍爭篇(Vying for Superiority)

먼저 기선을 제압하라. 승리하기 위해서는 우적의 계<sup>3)</sup>를 써서 불리한 조건을 유리하게 만들어야 한다. 작전 행동의 근본은 적을 속이는 일이다. 유리한 상황 아래서 행동하여 병력을 분산시키기도 하고 집중시키기도 하며 상황에 따라서 변화시킬 필요가 있다. 다시 말하면 적의 사기가 왕성할 때면 싸움을 피하고 적의 사기가 떨어졌을 때에 이를 친다. 유리한 곳에 포진하여 멀리서 오는 적을 맞이하고 충분한 휴식을 취하고서 적이 지치기를 기다리며, 배불리 먹고서 적이 굶주리기를 노린다. 대오를 정비하고 진격해 오는 적, 강대한 진을 친 적과는 싸움을 피한다.

전투를 하는 기술은 고지를 점령하고 있는 적을 향하여 싸우지 말고, 언덕을 등지고 있는 적을 맞이하여 싸우지 말며, 거짓 도망치는 적을 쫓아가지 말고, 사기왕성한 부대를 공격하지 말며, 미끼로 던진 적군을 먹지 말고, 고향으로 돌아가는 적을 가로막지 말며, 적군을 포위할 때는 반드시 퇴로를 만들어 주고, 궁지에 몰린 적은 공격하지 않는다. 이것은 정신관에서 설명하는 것으로 상도와 같은 맥락으로 이해할 수 있을 것이다.

군쟁의 목적은 경쟁우위를 찾을 수 있게 하는 것이고, 경쟁자가 따라오는 것을 까다롭게 만드는 장애요소를 제공하는 것으로 볼 수 있다. FedEx의 창립자 Fred Smith는 남들이 불가능하다고 생각하는 것을 자기만의 위치를 구축한 대표적인 사례가 된다. 하루 만에 서류를 배달할 수 있는 방법을 고안하여 경쟁우위를 구축하고 난후 이를 지키기 위해서 추적시스템 도입, 서비스종류 확대 등으로 유연한 머뉴버링을 해나감으로써 성공하였다.

---

3) 군쟁에서는 돌아가는 길을 직행하는 길인 듯이 하고, 불리함을 이로움으로 만들어야 하는 어려움이 있다. 길은 돌기도하고 이익으로써 적을 유인도 하고 상대방보다 늦게 출발하고서 먼저 도달할 수 있는 사람이 우적의 계를 아는 사람이다.

## 8. 九變篇(Nine Options)

변화하는 상황을 정확히 판단하라. 길에는 가서는 안 되는 길이 있고 성에도 공격해서는 안 되는 성이 있다. 또한 땅에는 빼앗아서는 안 되는 땅이 있고, 군주의 명령에도 따라서는 안 되는 명령이 있다. 이런 문제를 임기응변으로 판단하고, 적절한 작전 계획을 세우는 것이 장수된 자의 임무이다. 또한 장수는 반드시 이익과 손실이라는 양면을 저울질하며 사태에 대처하지 않으면 안 된다. 적군이 쳐들어오지 않기를 바라는 것이 아니라, 적군으로 하여금 공격을 단념시킬 수 있도록 해야 하는 것이다. 장수된 자는 스스로가 필사적이 되어서는 안 된다. 부하들로 하여금 필사적이 되게 하는 것이다. 종합적인 판단과 냉정한 태도로써 대처해야 한다. 무릇 전쟁을 수행하는 방법은 장수가 군주의 명령을 받아 백성을 징집하여 군대를 편성하되 ① 지형이 좋지 못하여 작전 행동이 곤란한 곳에는 주둔하지 말아야 하며, ② 교통의 요지로 외국 세력이 침투된 곳은 외교로써 잘 합의를 보아야 하며, ③ 본국과의 연락과 생활이 불편한 곳에서는 오래 머물러서는 안 되며, ④ 사방이 산이나 내로 둘러싸인 곳에서는 계략을 써서 조속히 벗어날 수밖에 없으며, ⑤ 나갈 수도 물러설 수도 없는 곳에 들어갔을 때는 필사적으로 싸울 수밖에 없다.

구변편은 주도권을 잡아야 하며, 유비무환의 정신을 가지고 있어야 하며, 리더십 및 공격과 방어의 중요성에 대해서 설명하고 있는 부분이다. 이를 비즈니스와 연결시켜보면 틈새시장과 제품의 세분화 등 포지셔닝 구축에 대한 것과 관계되는 내용으로 볼 수 있을 것이다.

## 9. 行軍篇(Troop Deployment)

적을 움직이는 법, 내가 움직이는 법을 알고 있어야 한다. 적의 움직임에 세심한 주의를 기울여 모든 사실을 분석·파악하도록 노력해야 한다. 병사의 수가 많다고 좋은 것만은 아니다. 마구 공격하지 말고 전력을 집중시키면 적정의 파악에 힘을 써야만, 비로소 승리를 거둘 수가 있는 것이다. 또한 병사들에 대하여는, 따뜻한 마음으로 교육시킴과 동시에 군령으로 통제를 하지 않으면 안 된다.

여기서는 포지셔닝의 중요성에 대해 다루고 있다. 기업이 하이그라운드(high ground)의 위치를 차지하고 있다하더라도 항상 경쟁자로부터 예상치 못한 습격을 받을 확률이 높을 수 있음을 알아야 한다. 하이그라운드는 사람들에게 많이 인식되고 있는 브랜드가 예가 될 수 있는데 회사

의 차별화된 이미지로 볼 수 있다. 우리는 남과 다르며, 남보다 낫다고 고자세를 유지하게 되면 넷스케이프가 마이크로소프트에 부딪쳐 좌초된 사례와 같은 결말을 맞게 될 수 있다.

상황판단을 통해 행동으로 옮기는 데는 미션, 상황분석, 대안, 결정 등의 과정을 거쳐야 하는데 상황에 따라서 재빨리 끝내야 하는 경우와 신중하게 시간을 두고 접근해야 하는 경우가 있을 수 있다. 한 예로써 제품의 가격인상 시 경쟁자들의 반응에 따라 가격을 오히려 낮추는 결과를 가져올 수도 있게 된다.

그리고 기업에서 이상적인 리더는 직무에 탁월한 전문가이면서 인간적인 면을 잘 조화시키는 사람이다. 인간적인 면은 공정하고 치우침이 없어야 한다는 것으로 어려운 의사결정시에 영향을 미치게 된다. 무엇보다도 리더는 자기규율이 중요한 것으로 자신을 제어하지 못하면서 다른 사람들을 제어한다는 것은 불가능하다.

## 10. 地形篇(Terrains-Knowledge of Heaven and Earth)

지형을 이용할 줄 알아야 한다. 지형은 승리하기 위한 유력한 보조적 조건이다. 따라서 적의 움직임을 잘 알고, 지형을 파악하여 작전 계획을 세워야 한다. 적의 전력과 아군의 전력을 충분히 파악하고 있더라도 지리가 나쁘다는 것을 모르면 승패의 확률은 반반이다.

여기서의 내용은 어떤 상황에서 뛰어들지 말지를 잘 판단해야 한다는 것으로 경쟁에 따라 처음부터 하지 않는 것이 좋은 것이 있음을 명심해야 한다. 더 중요한 것은 결정을 내리기 전에 시장조사와 더불어 통찰력이 있을 때 진정한 효과를 발휘할 수 있게 되는 것이다. 때로 소비자는 자신들이 뭘 원하는지를 모를 때가 더 많기 때문에 혁신적인 제품을 만들어 소비자에게 교육시키고 설득시키는 것도 필요하다. 한편 조직내부에서 재무부분에 대해서만 지나치게 강조하게 되면 방어에만 치중하게 되어 창의적인 부분이 취약하게 됨으로 공격의 제약이 될 수 있다.

## 11. 九地篇(Nine Positions)

전쟁에 능한 자는 마치 한 사람의 인간을 움직이듯이 전 군대를 하나로 뭉쳐서 자유자재로 움직일 수가 있다. 병사란 궁지에 서면 오히려 두려움을 잃어버린다. 도망갈 길이 없는 상태에 빠지면 일치단결하고, 적의 영내에 깊숙이 들어가면 결속을 굳히며, 꼼짝 할 수 없는 사태에 빠

지면 필사적으로 싸운다. 이렇게 궁지에 몰아넣고 사생을 결단하게 하는 것이 장수된 자의 임무인 것이다.

전쟁을 잘하는 자는 적군으로 하여금 전후의 부대가 서로 호응하며 싸울 수 없게 하고 주력 부대와 이를 따르는 부대가 서로 협력하지 못하게 하고, 상급자와 하급자가 서로 마음을 일치하지 못하게 하고, 상급 기관과 하급 기관이 일체가 되지 못하게 하고, 병사들을 분리시켜 함께 집합하지 못하게 하고, 병사들이 집합하더라도 태세를 정비하지 못하게 하고, 이익에 맞으면 움직이고, 이익에 맞지 아니하면 중지시킨다. 상대방의 조직이 강화되지 못하여 힘을 발휘할 수 없도록 해야 한다는 것이다.

장수는 일을 냉정하고 심오하게 처리하여야 하며, 부하는 엄정하게 다스려야 한다. 병사들의 이목을 어리석게 만들어 알지 못하도록 하며, 그가 하는 일을 바꾸고 그의 계략을 고치되 사람들이 알지 못하게 하고, 그 거처를 바꾸고 그 길을 멀리 돌아가되 남들이 짐작할 수 없게 하여야 한다.

비즈니스에서 유리한 위치를 점하는 것은 경쟁이 없고, 자원을 집중하였을 때 높은 수익성을 나타낼 수 있음이 예측되어야 한다. 경쟁우위를 가지기 위해서는 차별성을 가지고 있어야 한다. 또한 기회가 주어졌을 때 지체 없이 움직일 수 있는 스피드를 가지고 있어야 한다. 한편 위기감을 고조하여 변화에 대한 자극을 주어 위기로부터 회생시킬 수 있는 접근도 매우 중요하다. 결국 외부환경은 다양하게 변화하기 때문에 우리는 어떤 환경에 처해 있는지 정확하게 아는 것이 중요하다. 처음부터 발을 담그지 말고 피해야 할 상황과 환경이 있고, 때로는 짝싸게 움직여서 자리를 잡아야 하는 환경도 있을 것이다. 때로는 직원들에게 사기를 진작시켜 정면 돌파를 시도해야 하는 환경도 있을 것이다.

## 12. 火功篇(Fire Attack)

불을 이용한 공략법을 말한다. 비록 적군을 무찌르고 적의 성을 탈취한다 하더라도 전쟁의 목적을 달성하지 못한다면 그 노고는 무의미하다. 그러므로 명군·명장은 항상 신중한 태도로써 전쟁 목적의 달성을 꾀한다. 유리한 상황, 필승의 태세가 아니면 행동을 일으키지 않으며, 부득이한 경우가 아니면 군사 행동을 일으키지 않는다. 장수가 화공법을 실행할 때는 일어나는 상황의 변화에 알맞게 대응하여야 한다. 즉, 적진 안에서 불이 나면, 재빨리 밖에서도 호응하여 공격

한다. 불이 났는데도 적진이 조용하면 공격하지 말고 기다리되, 불길이 맹렬해졌을 때, 공격이 가능하면 공격하고 공격이 불가능하면 그만둔다. 밖에서부터 불을 지를 수가 있을 때는, 적진의 내부의 상황에 개의치 말고 적당한 때에 불을 지르며, 변화에 따라 대응한다. 바람이 부는 쪽에서 불길이 올랐을 때는, 바람맞이에서 공격을 하지 말아야 한다. 낮에 바람이 오래 불면, 밤엔 바람이 멎는다.

비즈니스에서 우리가 원하는 것은 상황을 우리에게 결정적으로 유리하도록 반전시키는 돌파구(breakthrough)를 찾아야 한다는 것을 의미할 수 있다고 본다. 그러기 위해서는 지속적인 혁신을 통해서 성과를 다져나가야 한다. 비즈니스에서 승리는 한번의 거래로 이루어지는 것이 아니라 오랜 시간 동안 지속적인 거래를 통해 얻어지는 가치를 말한다. 고객 충성도는 고객에게 만족을 주어야만 얻을 수 있는 것이다.

### 13. 用間篇(Reconnaissance)

정보수집의 중요성과 선별법에 관한 내용이다. 승리를 위해서는 상대방보다 먼저 적군의 정보를 알아낼 필요가 있다. 정보원은 가장 믿을 수 있는 인물을 선택하여 최고의 대우를 하고, 또한 그 활동을 극비에 붙이지 않으면 안 된다. 정보원이 뛰어난 지혜와 인격을 갖추고 있지 않으면 충분히 부릴 수가 없다. 정보활동은 그것이 곧 승패에 직결되며 용병의 핵심이 된다. 비용을 아껴 정보 수집을 게을리 해서 안 된다. 명군이 기동하여 적을 이기고 남보다 뛰어나게 공을 이루는 까닭은 적의 실정을 먼저 알기 때문이다.

비즈니스에서 정보를 수집하는데 드는 인력과 비용을 아까워하는 회사나 최고경영자는 매우 근시안적인 안목으로 경영을 하는 것이라 하겠다. 정보수집에 있어서도 일선에서 정보를 수집하게 하고 그것을 바탕으로 좋은 아이디어를 실행에 옮길 수 있도록 해주면 효과가 더욱 높아질 것이라고 사료된다. 시장조사나 벤치마킹에 대해 맹목적인 의존은 위협할 수 있으며, 이미 결정해 놓은 코스 때문에 새로운 정보를 심각하게 받아들이지 못하는 경직성 때문에 실패할 수 있음도 명심하여야 한다.

### Ⅲ. 2004년 우정사업본부의 경영전략에 대한 이해

여기서는 손자병법의 경영전략에 관한 이해를 바탕으로 하여 우정사업본부의 2004년 경영전략 계획에 대해서 살펴보기로 한다. 기업전략이란 상위개념으로써 받아들이고 잘 따를 수 있어야 효과가 커질 수 있다. 손자병법에서는 비전과 미션을 통해 기업의 가치를 창출하는 과정에서 리더의 중요함, 창조적이고 독자적인 제품개발을 통한 경쟁우위를 다지는 것, 사업에 있어서 주도권을 가져야 하며, 모멘텀, 스피드와 타이밍, 머뉴버링, 통찰력을 가지고 자원의 집중을 통한 투자, 정보의 수집 및 분석에 대해서 강조하고 있었다.

우편사업 경영전략에 대한 몇 가지 모호한 점을 지적해보면 다음과 같다. 먼저 우편정책과 사업이 혼재된 경영전략을 수행하고 있어 명백한 기업 경영전략이라고 보기 어려운 것 같다. 그 대표적인 예가 우편사업의 시장 지배력을 강화하기 위한 방안으로 우편법에서 규정하고 있는 신서의 개념을 명확히 함으로써 신서전장권에 대한 다툼의 소지를 해소하고, 신서전장권 보호를 위한 관리·감독을 현실화 하는 계획이다. 또한 중량 및 요금을 기준으로 한 신서전장권 규정을 통해 선진국 신서전장권 규정 방식과의 조화를 추구해 WTO 협상에 대비토록 한다는 내용이다.

다음으로 경쟁사에 대한 이해와 정보수집의 부족함과 더불어 내부 관리자를 위한 정보제공이 원활하지 않은 듯하다. 가능한 많은 사업정보의 수집과 분석을 위해서 꾸준한 노력과 투자를 아끼지 말아야 할 것 같다. 현재에 현업관서의 경영활동에 필요한 다양한 경영정보를 제공하지 못함으로써 관서장의 역량이 십분 발휘되지 못한 결과를 낳아 왔다. 앞으로 우정사업본부가 그동안 구축한 전사적자원관리시스템의 다양한 경영정보를 현업 관서장에게 제공하는 한편 DW, CRM의 조기구축을 통해 고객 정보와 함께 정확한 우편통계 정보를 수시로 제공코자 하는 계획은 빠른 시일 내에 완성되어야 할 과제이다.

2003년에 전사적 자원관리시스템을 활용해 매월, 사업별, 상품별, 체신청별 경영 정보지표를 통한 책임 경영기반을 다지고, 우편사업의 영업력 강화를 위해 우체국 관리기능을 광역화하고, 본부의 영업 관련 부서 강화와 운송망 최적화를 통한 비용절감 등 많은 노력을 하였음을 알 수 있다. 그럼에도 불구하고 종사원 사기저하 등 여러 문제점과 운영의 한계를 드러냈는데, 이는 경영전략을 추진해 나가기 위한 운영의 자율권이 충분히 주어지지 않아서 말미암은 결과로 보여 진다. 만약 조직운영의 경직성에 기인한 문제가 아니라면 세부전략의 수정을 통해 반영할 수

있는 여지가 있다고 본다. 아래는 2004년 우정사업본부가 우편사업의 경영혁신과 서비스품질 향상을 위한 경영전략을 소개하고 있다. 일반적으로 전략을 수립 시에는 숲에 해당하는 기업전략과 나무에 해당하는 마케팅 전략, 인사전략 등의 세부전략이 있다. 기업전략과 세부전략 간의 상호 긴밀한 작용이 이루어질 때 그 성과가 최고가 됨은 재차 강조하여도 지나치지 않을 것이다.

### 1. 경영혁신으로 건설한 경영기반 마련

2004년 우정사업본부는 경영혁신을 통해 건설한 경영기반 마련하는데 주안점을 두고 있다고 한다. 이를 위한 주요 경영전략으로 지속적인 흑자경영 달성, 조직과 인력운용의 효율성 제고, 경영평가 제도 개선을 통한 경영 효율성 제고, 현업관서 경영 활동 지원 강화를 들고 있다.

인터넷 이용과 전자고지서의 확대 등으로 말미암은 우편물량의 감소가 예견되는 등 경영수지 흑자를 낙관만 할 수 없는 경영환경에도 불구하고 올해의 경영수지 목표는 우편사업의 경우 265억원으로 잡고 있다. 이를 위해 일차적으로 긴축경영을 통한 예산절감 노력을 하고 이차적으로 세입증대를 위한 대책을 마련할 계획이라고 한다. 반면에 현업관서장의 권한을 확대하고 자율경영 폭을 넓히는 성과관리 체제를 확립해서 매출 극대화를 유도할 것이라고 한다.

조직의 인력운용의 효율성 제고를 위해서는 현재 만여 명에 이르는 비정규직 인력에 대해 효율적으로 관리할 수 있는 방안으로 직종별 정원화를 통한 단계별 인력운용계획을 수립하여 시행할 계획이다. 1인당 적정 배달물량 및 부하량을 산정해 우체국 및 집중국의 관서별 인력을 평준화하여 운영하고 우수인력을 확보하여 생산성 향상과 서비스의 질을 추구하고 나가려 한다. 또한 경영평가 제도 개선을 통해서 현업에서 열심히 일하는 종사원에게 경영수지 흑자의 혜택이 골고루 돌아갈 수 있는 방안을 다각도로 강구하여 보상할 계획을 추진하고 있다.

경영평가 체계도 현재의 총괄국 중심 평가에서 체신청 단위평가로 전환해 각 체신청별 자율경영을 유도하고, 경영평가 지표의 개선과 더불어 경영성과관리시스템과 연계 통합하는 작업도 동시에 추진해 새로운 평가모델 개발을 추진하고 있다. 뿐만 아니라 원활한 마케팅을 위해서도 다양한 매체를 통한 홍보활동을 전개해 나가고 경쟁력 있는 상품과 서비스를 개발하여 수익성을 높이는데 더욱 노력을 가하는 등 시장지향적인 운영체제를 갖추어 가고 있는 중이다. 우정사업본부가 효율적인 인력관리, 공격적인 마케팅 전략, 서비스 질의 향상을 위한 꾸준한 노력이 기본 원칙 하에 이루어진다면 물류 선도기업으로 체제가 빠른 시일 내에 구축될 수 있음을 믿어 의심

치 않는다.

## 2. 우편 서비스의 품질향상

다음은 우정사업본부가 제시하고 있는 우편서비스의 품질향상을 위한 경영전략에 관한 것이다. 확고한 시장 지배적 위치 매김, 인력관리 및 마케팅 활성화 등 세 가지 면에서 초점을 두고 있는데 이들이 환경변화에 따라 유연하게 변화하여 대체할 수 있는 여지가 있도록 신축성을 부여하여야 할 것으로 보인다.

첫째, 우편서비스의 품질개선을 위해 우편집중국을 중심으로 우편 취급체계를 전환한다. 그리고 지속적인 소통품질 관리로 우편 송달기준 이행률을 향상시켜 나간다. 이를 위해 우편 소통품질평가시스템의 평가항목 및 평가지표를 우편 소통 품질향상에 실질적으로 기여할 수 있도록 개선하고, QTS 시스템을 확충해 우편 소통 품질을 체계적, 과학적으로 관리해 나간다. 또한 우편집배서비스 품질향상을 위한 집배서비스 업그레이드 운동을 정착하고 서비스 실명제를 도입해 우편 서비스의 책임운영을 강화해 나간다. 우편요금 및 감액제도를 조정해 우편사업 투자 재원 및 경영합리화 기반을 마련한다. 다량통상우편(DM) 시장 개발을 위해 기업고객 통합접수 시스템을 구축하고 다량우편 이용 환경을 개선해 법인 고객 CRM을 통한 우편물 이탈 방지 및 신규시장의 확대를 추진해 나간다.

둘째, 인력의 효율적 운영을 위해서는 전체 사업비의 56%를 차지하는 인건비 절약을 위해 1인당 표준 작업물량에 따라 집배 인력의 우체국간 효율적 배치가 이루어지도록 한다. 이를 보완하기 위해 한글문자인식기술에 기반을 둔 순로 자동 구분기를 개발하는 등 자동화 및 정보화기술을 활용해 우편사업 프로세스를 혁신함으로써 최소의 비용으로 운영되는 효율적인 우편 물류망을 구축해 나간다. 또한 우편물류 시스템의 혁신을 위해 6시그마 경영혁신 기법을 인력과 비용이 과다 소요되는 우편사업 프로세스에 확대 적용해 취급비용의 절감을 유도하고, 우편운송시스템의 효율화를 통해 운송비 절감 및 집중국 작업 체계의 효율적 운영을 도모해 나간다.

셋째, 국내 택배사업의 육성을 위해 체계적인 시장 분석과 고객관리를 통한 적극적인 마케팅 활동을 강화해 나간다. 소포물류 체계 정비를 통한 신뢰성 있는 서비스 이용 체계를 확립하며, 택배사업 역량 강화를 위한 인프라를 확충해 나간다. 고객만족도 조사에서 택배산업 부문 1위를 계속 고수하고 2004년 소포사업 매출 목표를 전체 택배시장의 10.3%의 수준으로 달성한다. 국

제특송사업(EMS)의 육성은 다양한 고객 수요를 흡수하기 위해 EMS 상품을 다양화하는 한편, EMS 브랜드 이미지 제고를 위한 전략적 홍보활동을 강화해 나간다. 또한 EMS 서비스 품질지표를 개발해 정기적으로 모니터링하여 국제우편에도 품질경영을 도입하는 한편 변화하는 시장 수요에 대응하기 위해 감액률 및 마일리지제도 등을 합리적으로 조정해 나간다. 이를 통해 민간 특송업체를 능가하는 수준의 EMS 서비스를 제공하여 2004년도에 국내 EMS 시장점유율 1위를 달성하도록 한다.

#### IV. 결 론

손자병법은 병서이기도 하지만 철학서로서도 그 가치가 매우 크다. 손자병법이 담고 있는 내용에 대한 정확한 이해를 얼마나 하고 있느냐를 떠나 기업조직 운영의 단순화, 기업정신, 정보의 중요성, 환경변화에 대한 신속적인 대응, 시간관리 및 신속한 대응, 조직원 관리의 중요성 등에 대하여 많은 교훈을 주고 있다.

본고는 손자병법을 벤치마킹하여 우편사업의 경영전략을 수립하는데 있어 기본적으로 갖추어야 할 기본 전략요소를 찾고자 하였다. 기업의 노력은 물 흐름과 같은 것이며 영원한 것이다. 더불어 기업이 성공하기 위해서는 싸우지 않고도 남의 군사를 굴복시킬 수 있는 훌륭한 리더가 필요하다.

이상에서 우편전략 수립 시 일반적으로 고려해 봄직한 몇 가지 기본원칙을 제시하여 보기로 한다. 목표는 명확해야 달성 가능성이 높다. 실천이 무엇보다 중요하다. 막연하게 기대하지 말고 중단 없이 실천하고 노력해야 한다. 또 목표 작성에 필요한 모든 자원을 동원하여 집중시켜야 한다. 신속하게 움직이고 변화하는 상황에 재빠르게 대응할 수 있는 시스템을 구축하여야 한다. 종사원 모두가 참여할 수 있는 조직 분위기를 조성한다. 우리 모두를 합친 것보다 현명한 개인은 없다는 것을 명심해야 한다. 업무에 대한 명령은 간단명료해야 하고 책임소재가 분명해야 한다. 고객이나 종사원 누구든지 이해하고 확신할 수 있도록 모든 일을 단순화시켜야 한다. 지키는 것이 더 어렵다. 목표를 달성했다면 지키기 위한 방책을 강구하여야 한다. 통찰력을 가지고 사전에 무엇을 잃고 얻을지 예상하고 아낄 수 있는 부분은 최대한 아껴야 한다. 경쟁상황을 명확히 파악하여 상대방이 나의 의도를 알지 못할 때 공격하여야 한다. 경쟁자가 응전할 기회를 주면

안 되며, 목표를 완전히 달성할 때까지는 절대 방심하면 안 된다.

마지막으로 이 글을 맺으면서 다음 질문을 던져 본다. 우정사업본부의 경영철학은 무엇인가? 우정사업본부가 좋은 회사(good company)가 되고 더 나아가 거대하고 위대한 회사(great company)로 발전하기 위해서는 경영철학이 바탕이 되어야 함을 재차 강조해 본다.

## 참 고 문 헌

- 김언수, 전략1(동서양의 전쟁사 병법무술 기업경영에서 배우는), 시그마인사이트컴, 2002  
\_\_\_\_\_, 전략2(동서양의 전쟁사 병법무술 기업경영에서 배우는), 시그마인사이트컴, 2003  
김중순, 문화를 알면 경영전략이 선다, 일조각, 2001  
우정사업본부, 우편사업 주요업무 계획, 2004  
\_\_\_\_\_, 우정사업경영합리화기본계획(2003~2005), 2003  
\_\_\_\_\_, 2003년도 경영합리화시행계획, 2003  
윤석철, 경영학의 진리체계, 경문사, 2002  
장세진, 글로벌 경영, 박영사, 2003  
\_\_\_\_\_, 경영전략, 박영사, 2002  
한국노동연구원, 21세기형 인적자원관리, 명경사, 2003  
한동철, 공급사슬관리, 시그마인사이트컴, 2002  
홍성태, 보이지 않는 뿌리, 박영사, 1999  
Zhong Qin 역, The Essentials of War(孫子十三篇-用兵之法), New World Press, 1996  
이무열 옮김(Jim Collins 저), 좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로(Good to Great), 김영사, 2002