CULTURE SERIES 16

# 중국인, ' 불의는 참아도 불이익은 못 참는다 '

## - 한국 · 중국 · 일본에는 서로 다른 협상 문화가 있다 -

흔히 아시아 3강을 얘기할 때 한국, 중국, 일본을 꼽는다. 일본은 아시아권에 속해 있으면서도 경제가 호황이었던 1980년대에는 탈아시아를 부르짖었다. 여기에 한국과 중국은 냉소를 보냈다. 그러면서도 우리와 일본은 중국을 같은 아시아, 같은 피부색으로 동일 민족에 가깝다는 생각을 하고 있다.

그러나 중국의 생각은 우리가 중국을 생각하는 만큼 한국과 일본을 생각하지 않는다. 더구나 중국이 21세기 들어 미국의 경제와 정치를 견제할 수 있는 단일 국가로는 유일하다는 강대국으로 부각되고 있다.

우리와 일본은 중국을 볼 때 중국의 미래를 보기보다 중국의 과거 역사를 생각하고 학문적인 연구에 집중되는 경향이 대부분이다. 이에 비해 중국은 한국과 일본의 과거 역사보다는 현재까지 이른 경제 근대화와 발전 과정을 집중 분석하는 극명한 차이가 있다. 중국과의 경쟁에서 과거 지식으로 현재 지식을 이기는 건 어쩌면 불가능할 수 있다. 그럼에도 우리는 중국의 협상 문화를 이해하려 들지 않고 우리와 같다는 생각으로 우리 입장에서 상대방을 평가하고 우리의 잣대로 상대방을 설득하려 한다는 것이다.

그러나 이러한 사고와 지식으로는 절대 중국과의 협상에서 이길 수 없다는 사실을 책으로 펴낸 사람들이 있다. 「중국인, 이렇게 생각하고 행동한다」와 「중국인, 불의는 참아도 불이익은 못 참는다」이다. 첫 번째 책은 일본의 스토다 시케트 씨의 작품이고 두 번째 책 역시 일본의 리니엔꾸 씨가 쓴 작품이다. 두 작가 모두 중국에서의 경험을 토대로 일본 기업이나 학자들을 위해 만들은 책으로 우리에게도 시사하는 바가 무척 많아 보인다. 두 작가 모두 일본의 입장에서 중국을 비교했는데 필자는 여기에 한국의 협상 문화를 추가함으로써 중국과 일본 시장에 관심을 가진 건설인들에게 시사점을 주는 목적으로 몇 차례에 걸쳐 정리하고자 한다.

### 중국의 사람과 문화를 얼마나 아는가

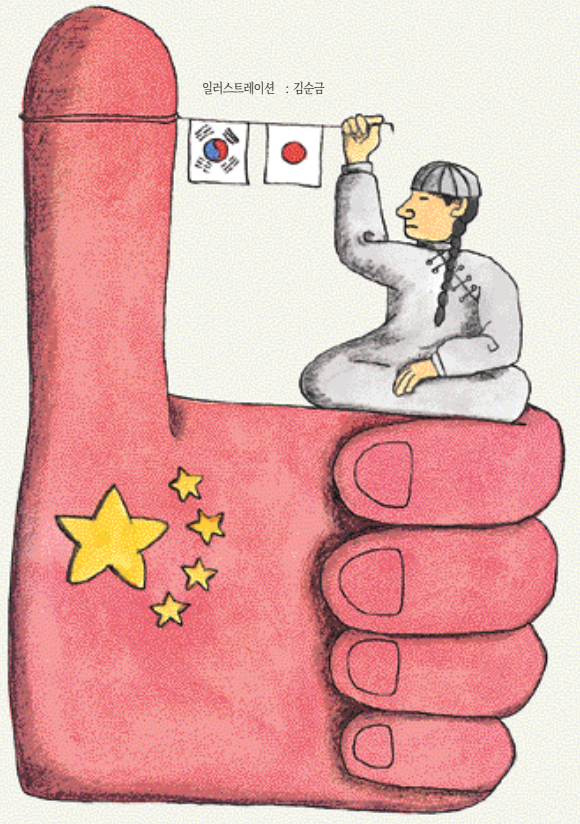
우리가 중국을 안다는 기준은 과거 중국의 역사에 대한 지식과 한문, 그리고 중국인들의 식습관 정도일 것이다. 현재 중국인들의 사고와 습관에는 전혀 무지하해도 별 무리는 없을 듯다.

일본인 대학 교수가 여성을 저녁 식사에 초 사실을 놓고 그 여자로 고소를 당한 사건이 있 중국에서 이성을 저녁에 초대한다는 것은 곧 을 하는 것과 동일한 의 받아들여진다고 한다. 중국인의 습관을 모르는 본인 교수가 교수회어 경위 조사 처분을 받은 은 우리나 일본인들이 마나 중국인에 대해서 르고 있느냐를 여실히 명하는 것이다.

세 나라의 공통점이면 모두 상대방 국가의 입장에서 보기보다 철저하게 자국의 입장에서 상대방을 이해하려 한다는 점이다. 그럼에도 불구하고 한국과 일본은 중국인의 입장에서 평가하려는 노력이 있는 반면 중국인들은 전혀 그렇지 못하다.

### 언제, 어디서나 흥정을 한다

우리와 일본 사회는 물건을 살 경우 때와 장소에 따라 정해진 규칙이 있다. 예를 들면 백화점이나 대형 할인 매장에서는 판매측에서 제시한 가격을 믿는다. 그러나 남대문이나 동



흥정한다. 일본 동경의 유명한 전자상가인 '아끼하바라'에서도 가격 흥정은 용인되고 있다.

그러나 만약 공항에 있는 면세점이나 가게에서 물건을 살 경우 가격 흥정을 한다고 상상해보자. 우리와 일본은 절대 불가라는 답이 금방 나온다. 그러나 중국인들은 습관적으로 이들 가격을 흥정하려 든다. 심지어 가격 흥정에 응하지 않는 매점원을 보고 욕을 하는 경우도 있고 물건을 팔 의사가 없는 것으로 간주한다. 그러나 우리는 중국인이 만약 가격 흥정에 응하지 않는 이유를 물을 경우 이에 대답할 준비가 되어 있지 않다.

우리의 입장에서는 이해 못할 중국인의 습관이 중국인의 입장에서 보면 당연하고, 오히려 우리를 이해 못하니 이는 양국의 문화와 가치관에 상당한 차이가 있음을 알 수 있는 대목이다. 언제 어디서나 협상과 흥정에 습관화된 중국인을 만나게 되어 있으므로 중국인의 협상 습관 자체에 관심을 기울여야 한다. 이런 습관을 모르기 때문에 우리와 일본은 중국과의 협상에서 절대적으로 불리하게 된다.

중국인들은 협상을 일상 생활로 여기고 있다. 협상력 혹은 교섭력이 없으면 생존 경쟁에서 절대적으로 불리하기 때문이다. 오늘 날 중국 사회에서 지도자 혹은 경영자로 자리잡은 사람들은 협상을 통해 치열한 생존 경쟁에서 이겨왔다고 보면 전혀 무리가 없다. 이러한 중국인들의 협상력은 당연히 한국과 일본인들을 압도한다.

협상에서 유리한 고지를 점하기 위해 중국인들이 정당한 방법만 동원하는 것은 아니다. 협상에서 이기기 위해서는 수단과 방법을 가리지 않는 것도 협상이 습관화된 사회에서는 묵인될 수 있다는 사실이다. 우리 여행객들이 중국의 백화점이나 면세점에서 정가에 산 물건이라도 중국인들에게는 '바보'로 비춰지는 이유는 흥정을 통한 가격이 아니기 때문이다. 아무리 무리하게 낮춘 가격을 제시하여 흥정을 해도 중국 사회에서는 용인된다는 것이다.

중국인들의 협상 문화는 우리와 같이 'win-win' 혹은 '相生'을 미덕으로 생각하지 않고 상대방의 불이익은 곧 나의 이익이라는 생각이 지배하고 있다. 따라서 우리나 일본의 상대방을 생각하는 자세로는 절대 중국인을 이길 수 없다고 두 작가들은 결론을 내리고 있다. 이것은 어쩌면 국가간의 협상이나 기업간의 협상에는 항상 정상적인 거래와 정상적인 방법에만 집착하는 한국과 일본이 중국과의 협상에서 이길 수 있는 확률보다는 불리하게 마무리되는 경우가 많은 것은 중국인들의 이런 습관을 모르기 때문에 발생하는 당연한 결과가 아닌가 생각한다.

## 중국인, "당신의 손해가 곧 나의 이익이요"

중국인과의 협상에서 상대방의 양보를 어느 정도 끌어냈다는 것을 확인하는 방법은 상대방의 얼굴에서 찾아보라는 말이 있다. 교섭 상대방의 얼굴 표정이 협상 상대자를 잡아먹을 듯한 것 같으면 협상에서 이겼다고 해도 된다고 한다. 중국인들은 자신의 이익은 상대방의 희생을 통해 얻어진다고 생각하는 면이 강하다. 중국인들에게 있어서 협상은 자신의 이익을 지키기 위해 상대방과 경쟁하는 과정이라고 생각한다. 이익을 생각하는 중국인들의 사고에는 기본적으로 '불의는 참아도 불이익은 못 참는다'가 뿌리깊게 자리하고 있다.

이렇듯 자신의 이익을 중시하는 중국인들인지라 협상에서 자신의 이익을 앞세우면서 무리하게 나오는 건 당연하다고 생각하고 이에 대한 대응을 해야 한다. 중국인들이 협상을 전투에 비교하는 것도 절대 무리는 아니다.

흔히 공식적인 협상 테이블에서는 '국제관례에 따라 호혜 원칙' 준수라는 용어로 포장하지만 이면에서 상대방의 양보를 통해 자신의 이익을 확보해야 한다는 생각이 강하게 지배하고 있음을 알아야 한다. 이러한 중국인의 사고는 협상 상대자가 주장하는 논리 역시 자신의 희생을 통해 이익을 얻고자 한다는 생각을 하고 있다. 따라서 중국인과 협상하는 직접 당사자는 한푼이라도 더 얻어내는데 주저하거나 미안함이 없어야 한다.

## 세계 '최고·최대·최첨단'에는 약해

협상에 강한 중국인도 약점이 있다. 그 약점 중 우리나라와 비슷한 '최고, 최대, 최첨단'이라는 용어에는 거의 무력할 정도로 집착하고 또 약한 면을 드러낸다고 한다. 일본은 세계 첨단보다는 상대방의 수준과 인프라를 생각하나 중국인은 전혀 그렇지 못하다.

중국인들의 이런 습성은 기본적으로 '中華' 사상에 뿌리를 두고 있다. 중국인 혹은 중국이 세계를 지배하게 될 것이라는 믿음은 이를 활용하려는 외국인들에게 약점으로 작용하게 된다. 중국에 처음 소개되는 기술을 포장하는 방법으로 '세계 최초'라는 용어를 사용하면 중국인들이 좋아한다고 하는데 이유는 '중국 = 세계'라는 등식을 갖고 있기 때문이다. 우리나라에서 익숙한 기술이라도 '세계 최고'라고 포장하면 협상에서 유리하다고 한다.

그러나 중국과의 장기 거래를 위해서는 속임수만을 사용해서는 안 된다. 단지 초기 중국땅에 첫발을 내딛는 데 유리하지만 일회성으로 끝날 계획이 아니라면 당근과 쓴 약을 동시에 갖고 협상에 임해야 한다.

중국인들의 이러한 약점은 중화 사상에도 원인이 있지만 최근 10년 동안 급성장했던 탓으로 단기간에 무엇을 성취하려는 조급성이 중국인들의 머릿속에 자리잡아가고 있기 때문으로 보는 시각도 있다.

이복남
한국건설산업연구원 선임연구위원
bnlee@cerik.re.kr