CULTURE SERIES 17

중국인의 求大同存小異 관념과 불확실성의 심리

- 한국 · 중국 · 일본에는 서로 다른 협상 문화가 있다 -

협상에서 유리한 입장에 서기 위해서는 반드시 상대방에 대한 것을 많이 알아야 하는데, 이러한 측면에서 한국과 일본은 기본적으로 중국과의 협상에서 불리한 입장이다. 우리가 중국을 이해하기 위해 현재 중국의 문화와 중국인을 연구하기보다는 중국의 역사와 중국인의 과거에 대한 연구가 대부분인 반면 중국은 과거보다는 한국과 일본의 발전 과정, 현재의 역량 파악에 연구의 초점을 두고 있기 때문이다.

한국과 일본은 협상에서 불리하다

한국과 일본에서는 중국이 알고 있는 것 이상으로 중국에 대한 연구가 활발하다. 그러나 정작 중국에는 중국인 자체에 대한 연구나 문화를 정의한 관련 서적들이나 정보가 적은 편이다. 옛말에 지피지기(知彼知己)란 말이 있다. 상대방을 알고 나를 알아야 한다는 의미인데 이런 측면에서 우리가 중국에 대해서 아는 것보다 중국이 오히려 우리의 발전 과정과 역량을 더 많이 알고 있으니 불리할 수밖에 없지 않은가?

현재 중국에는 우리나라 혹은 일본에서 유학간 학생들이 많다. 그러나 그들 대부분은 중국에서의 사업보다 미래 한국이나 일본에서 중국 시장을 겨냥하려는 목적인 경우가 많다. 그러나 이에 비해 중국에서 유학온 학생들은 한국과 일본에 거점을 확보하려는 경향이 높다고 한다.

' 求大同存小異 '

중국인들의 협상 문화는 일반적으로 큰 것부터 합의하는 이른바 ' 구대동존소이(求大同存小異) ' 원칙을 준수하는 경향이 높다고 한다. 이 점에 있어서는 미국의 협상 문화와 거의 유사하다고 할 수 있다. 중국인들은 협상의 원칙에만 동의한다면 기타 부수적인 것에는 별 흥미가 없다는 표정을 짓는다.

이에 비해 우리와 일본은 아무리 작은 사항이라도 합의해야 한다는 강박 관념에 쌓여 있다. 중국인들이 작은 사안에 대해 거의 무시하는 태도를 보일 경우 우리는 일반적으로 상대방이 우리를 무례하게 대한다는 생각을 하게 되지만 중국들은 기본적으로 큰 원칙만 동의해 준다면 작은 것은 양보해도 좋다는 생각을 갖고 있다.

중국인들은 협상에서 철저하게 ' Top-down ' 방식을 취한다. 중국인들의 이러한 태도는 협상을 때로는 지루하게 끌기도 한다. 그러나 중국인들이 흔히 사용하는 호사다마(好事多魔)라는 단어가 우리의 해석과 달리 중국식으로는 ' 좋은 결과를 얻기 위해서는 시간과 수고를 투자해야 한다 '는 뜻이라는 것을 알면 이해될 수 있다. 중국인들은 시간의 중요성보다 결과가 자기에게 유리하도록 하는 게 좋다는 관념을 가지고 있기 때문이다.

일러스트레이션 : 김순금

가격은 3군데 이상 비교

중국인들은 구매하려는 서비스의 질보다는 가격을 중시한다. 따라서 구매자는 구매하려는 상품이나 서비스를 식별할 능력이 없어도 단지 필요성만 가지고 협상에 임하는 경우가 많다. 가격을 중시하는 중국인들의 이러한 문화 때문에 당황하는 경우가 많다고 한다.

일본에 체류하는 중국인이 이사하기 위해 이삿짐 센터와 가격을 협상할 때 흔히 일어나는 일이 바로 면전에서의 가격 비교이

다. 예를 들면 A라는 이삿짐 센터와 협상을 하면서 그 자리에 B라는 이삿짐 센터를 불러놓고 견적을 써보게 하는 것이다. 이런 경우 우리와 일본은 예외 없이 곧바로 A와 B 모두 화를 내며 돌아가 버릴 것이다. 그러나 중국인들은 이러한 태도를 이해하지 못한다. 서비스의 질보다는 가격을 중시하는 중국인들에게는 구매 협상시 3군데 이상 가격을 비교하는 것이 습관화되어 있다.

긴 안목보다는 눈앞의 이익에 급급

많은 사람들이 중국과의 협상은 장기적인 안목을 갖고 임해야 한다는 점을 강조하고 있다. 중국인들의 관계가 없는 사람에 대한 차별 대우가 생각 이상으로 강하기 때문에 관계를 맺기 위해서는 우선 당장에는 손해를 보더라도 일단 계약을 성사시키는 게 좋기 때문이다. 중국인과의 장벽을 허무는 수단으로 상대방의 신뢰를 얻기 위해 선투자의 개념으로 최초의 거래에서는 손해를 볼 수 있다는 전략을 펴야 한다는 주장이다.

그러나 이와는 정반대로 지금이 아니면 기회가 없다(好得不如現得)라는 말이 있다. 전자의 경우 중국과의 협상은 긴 안목에서 접근해야 한다는 것과 180도 다른 얘기다. 왜 이럴까? 이 점에 있어서는 적어도 일본이 우리보다는 불리한 입장이다. 일본 회사들은 경영 전략을 최소한 3 4년 앞을 내다보며 수립한다. 비교적 장기적인 계획하에 움직인다. 그러나 대부분의 중국 기업들은 우리로서는 이해하기 힘들 만큼 단기적 계획에 매달린다.

중국인들의 이런 시각은 아마도 중국의 역사에서 비롯된 것으로 보인다. 중국은 역사가 오래되었다고는 하지만 잦은 정변과 전쟁, 그리고 문화 혁명 등이 있었기 때문에 중국 스스로가 미래에 대한 불확실성을 강하게 가지고 있기 때문이다. 중국의 대표적인 도박인 마작을 보면 이해할 만하다. 중국인만큼 도박을 즐기는 민족이 드물다고 한다. 단 한번에 대박을 터뜨리려는 중국인들의 이러한 협상 스타일은 우리에게 의외로 받아들여질 수 있다. 중국 하면 만만디로 알고 있는 사람들이 많기 때문이다.

중국인 관리들이 한국의 자본을 끌어들이기 위해 제안하는 사항 중 투자비를 최소 3년 혹은 1년 내 회수를 보장하겠다는 제안을 많이 하는데 이는 실제와 관계없이 중국인들의 미래에 대한 불확실성 심리가 짙게 깔려 있다고 이해하면 좋을 것 같다.

논쟁으로 기선 제압하기

중국인들은 타고난 웅변가라고 할 만큼 말을 즐긴다. 그러나 협상 테이블에서 중국인들은 논쟁을 통해 상대방을 설득하려는 데 초점을 두기 때문에 말이 많다는 것을 대화가 많다는 것과 동일시해서는 안 된다. 중국인들이 좋아하는 말 중에 '명분(名分)'이 있는데 이 말은 상대방을 설득하기에 좋은 명분을 찾아내는 게 바로 협상 역량이라는 뜻이다. 명분이 없으면 상대방에게 설득 당하게 마련이다. 반대로 명분이 없으면 상대방 제의에 반대하는 것은 결례가 된다는 뜻이다. 중국인의 협상이 상대방이 가져갈 이익에만 눈이 멀어 이를 뺏을 생각만 하지 자신이 얼마나 이익을 가지는지에 대해서는 파악하지 않는 게 일반적이다. 그러나 이런 점을 역이용하면 협상을 쉽게 마무리할 수 있는 길이 있다. 즉, 협상에서 중국 측이 가져갈 이익을 구체적으로 분석하여 제시하는 방법이다. 그러나 이런 경우에도 우리가 가져올 이익에 대해서는 절대 언급해서는 안 된다. 하더라도 작은 것만 나타나 상대방과의 이익 차이가 극명하게 드러나도록 하는 게 유리하다.

연회도 협상의 연장, 중재자도 활용

공식적인 협상 테이블에서 협상이 정체될 경우 중국인들은 연회를 통해 풀어가는 방법을 즐겨 사용한다. 협상 테이블에서는 원칙과 정부 방침을 고집하면서 양보를 안 하는 경우 연회장에서 자신들이 원칙에 동의하는 데 있어서의 어려움을 자연스럽게 토로하여 상대방의 양보를 얻어내는 방법이다. 물론 최대한 상대방의 동정심을 이끌어내는 전략을 사용해야 한다.

협상 테이블에서 상대방의 동의를 끌어내기 어려운 경우 제3자를 끌어들여 중재자 혹은 조정자로 활용하는 전략이다. 이 경우 중재자는 권위와 지위가 높을수록 유리하다. 이는 나중에 언급하는 중국인들의 체면 중시와 밀접한 관계가 있다. 협상 상대자의 체면보다는 중재자의 체면을 봐서 양보하는 경우가 흔히 있기 때문에 중국인들이 자주 사용하는 전략 중의 하나다. 국제 기업간의 협상 테이블에 자주 등장하는 중국 고위 관리의 역할도 중국인들의 이런 전략 차원에서 이해하면, 역으로 우리가 중국의 고위 관리를 협상 테이블에 앉힐 수도 있을 것이다.

통역사를 메신저 역할로

흔히 중국 기업과의 협상에서 현지인을 통역사를 활용하는 경우가 많은데 이를 중국 측에서 역이용하는 경우가 많다. 즉 협상 테이블에서 공식적으로 하기 어려운 얘기를 통역사를 통해 협상 테이블 밖에서 우리에게 전달하는 경우가 많다. 반대로 우리가 하기 어려운 얘기를 통역사를 통해 중국 측에 전달하는 전략도 있다.

이 경우 통역사는 통역이라기보다는 협상의 의중을 전달하는 메신저 역할로 활용하는 것으로, 중국인들의 전략 중의 하나라고 이해해야 한다. 우리는 외국과의 협상에서 현지 동포를 활용하는 경우 어느 정도 불신을 가지고 있는 반면 중국인들은 이런 점에서 동포든 중국 본토인이든 상관하지 않는다는 사실을 알아야 한다.

이복남
한국건설산업연구원 선임연구위원
bnlee@cerik.re.kr