

한중일 비즈니스 협상과 문화의 고찰

Intercultural Approach on the Business Negotiation among Korean, Chinese
and Japanese Culture

김미정(Mie-Jung Kim)

동국대학교 국제통상학과 교수(주저자)

채대석(Dae-Seok Chae)

동국대학교 국제통상학과 교수(교신저자)

목 차

- | | |
|------------------------|-------------|
| I. 서론 | V. 요약 및 시사점 |
| II. 국제협상 및 문화적 선행연구 고찰 | 참고문헌 |
| III. 한중일 비즈니스 문화 및 특성 | Abstract |
| IV. 한중일 비즈니스의 협상 전략 | |

Abstract

According to Sun Tzu's Art of War, "if you know yourself and your enemy you win hundred battles out of a hundred." This is also apply for international business field. International business negotiation will not be failed if you know counter party's behavior and understand their culture and customs.

The cooperative approach is known as interest-based negotiation. Interest-based negotiation is particularly effective in a global business characterized by diversity. We often need to reach agreement with people who are different from us - culturally, ethnically, or economically. If we cannot get beyond the differences, they can create obstacles to agreement. To do this, we need to focus on the interests of the parties instead of on the parties' differences. Every culture has their own distinctive feature that the people from outside seems not understand but they must have the optimistic attitude which complies with.

The purpose of this paper, from the point of view above, is to examine cultural differences that could make sure comparative advantage in business negotiation of the enterprises who eager to expand their market or to invest internationally. This paper especially shows cultural deferences among Korea, China and Japan in terms of business we must consider.

Key Words ; Intercultural Business Negotiation, Cross-Culture, Negotiation Strategy

I. 서론

패러다임의 변화(paradigm shift)란 어떠한 사건이나 사물의 실상을 바르게 볼 수 있도록 선입관과 편견을 버리고 시각을 교정하는 것이라 할 수 있다. 전 세계적으로 글로벌화 및 정보화의 여파로 기업의 국제경영환경에 있어서 패러다임 변화는 전 부문에 걸쳐 진행되고 있으며, 이에 대응하기 위한 기업들의 발걸음 역시 점점 더 빨라지고 있다.

이제 기업들은 무한경쟁으로 변해버린 글로벌시대의 현실에서 생존하기 위해 산업 전 부문에 걸쳐 일어나고 있는 패러다임변화를 어떻게 수용하고 기업의 이익으로 연결시키느냐 하는 문제를 풀어내지 않으면 안 된다. 특히 경영패러다임의 변화는 운송기술의 발전, 산업자원의 변화, 가치의 중심, 직업패턴, 소비구조, 금융시장 환경 등 전 부문에 걸쳐 매우 광범위하게 일어나며, 그 변화의 중심을 이해하려면 역시 비즈니스 문화의 패턴에서 그 실마리를 찾아야 한다. 특히 국제협상을 하는데 있어서는 문화변화의 주요현상을 파악하고, 각 국가 및 기업의 비즈니스 전개에 있어서 중요한 국가 간 문화적 차이의 요인을 찾아내고, 변화의 주요현상을 파악하는 것은 기업의 생존과 직결된다고 할 수 있다.

인간이 자신의 사고방식이나 행동양식을 ‘합리적이다’, ‘당연하다’, ‘인간답다’ 라고 생각하는 것은 조금도 이상한 일이 아니다. 그러나 미국을 비롯한 세계의 여러 지역에서 사용되는 “노”라는 비언어적 제스처(머리를 좌우로 흔들면서 반대의사를 표현)가 인도의 일부 지역에서는 “예스”의 뜻으로 사용된다. 이렇게 의사를 비언어적으로 상대방에게 전달하는 방법은 여러 가지가 있으나, 이런 현상을 일반화 하는 것은 비즈니스를 위한 협상에서 실패를 준비하는 것이다.

“지피지기면 백전불태”라고 한다. 상대방의 문화를 알고 비즈니스협상에 임한다면 실패로 돌아가는 법이 없을 것이다. 이렇듯 이문화를 이해한다면 현지국민의 가치관과 행동관습도 이해할 수 있다. 언어적·비언어적 커뮤니케이션의 특성과 가치체계의 비교 등을 통해 문화적인 영역을 이해하여야 한다. 어느 문화가 다른 문화와 차이를 보이는 것은 나름대로의 장점과 논리적인 근거가 있기 때문이다.

21C를 맞아 한중일 세 나라의 협력에 대한 필요성은 더욱 증대되고 있다. 한중일 3국의 경제협력은 계속 확대될 수밖에 없다. 그러나 한중일은 여전히 가깝고도 먼 나라이다. 또한 국제화와 지방화의 확산으로 국가 간의 교류는 이전보다 더욱 증대되고 있다. 따라서 인접국으로서의 정치·경제적 이해를 바탕으로 상호협력과 유대관계를 맺을 수도 있지만 문화적인 차이에 의한 국가 간 갈등이 심화될 수도 있으며, 이런 현상은 되도록 피하고 상호보

완과 협력의 필요성을 지속적으로 증대시켜야 할 것이다.

본 논문에서는 기업의 해외진출 및 국제투자에 있어서 필연적으로 선행되어야 하는 협상전략을 문화적 관점에서 비교·검토 하고자 한다. 현지국의 기업을 대상으로 하는 글로벌기업에 필요한 국제경영 전문 인력을 양성하기 위해서는 먼저 상대방 문화와의 차이에 대해 교육할 필요가 있다. 그러므로 본 논문에서는 한중일간의 문화차이를 연구하고 협상 기법을 배양하고자 하는데 목적을 두었다.

따라서, 본 논문은 문헌 연구를 통해 한중일간의 비즈니스 문화에 대하여 분석하고 이를 바탕으로 성공적인 비즈니스 협상을 이끌어 가는데 도움을 주고자 한다. 현재 우리나라 기업이나 비즈니스맨이 활동영역을 세계로 넓히려면 먼저 상대국의 문화를 이해하고 습득하여 협상능력을 제고하여야 한다. 이를 위해서 선행연구를 검토하여 문화적 차이를 이해하고, 비즈니스 상대방에게 신뢰감을 줄 수 있을 때에 협상테이블에서 서로 Win-Win 할 수 있는 협상이 가능하며, 이를 통해서 한중일의 경제협력이 진정으로 성공 가능하게 될 것이다.

II. 국제협상 및 문화적 선행연구 고찰

1. 국제협상 및 문화적 이론개관

1) 협상의 의미

협상은 개인, 기업 또는 국가 간에 끊임없이 전개되고 있다. 이러한 협상을 통하여 쌍방 간에 존재하는 이해관계를 해결하고 어떠한 조화와 합의에 도달하려고 노력한다.

글로벌비즈니스에 있어서도 협상은 갈등을 해소하기 위해서, 상품을 매매할 때, 조직 간의 의견을 조정할 때, 조직 관리를 위해, 개인과 국가, 조직에서 언제든지 필요하다. 협상을 간단하게 정의해 보면 ‘협상이란 친밀도를 높이면서 서로의 이익을 극대화시키는 과정’이라고 할 수 있다. 협상의 일반적인 범위에는 교섭과 토론이 포함된다. 교섭은 상대의 행동을 변경시키기 위해 협상가에 의해 취해지는 행동으로 정의할 수 있다. 토론은 양측이 받아들일 수 있는 의견 일치를 결정하기 위해 양측에 의해서 함께 채택되는 제안이나 토의 내용을 말한다고 할 수 있다.

여러 학자의 협상에 대한 정의를 요약해 보면 다음과 같다. 협상은 쌍방 간 관계의 갈등

이나 의존관계를 상호교환과 창조 그리고 양보를 통하여 공통으로 어떠한 문제를 해결하려고 하는 노력의 과정¹⁾이기도 하다. 또한 다수의 이해당사자들이 가능한 복수의 대안들 중에서 그들 전체가 수용할 수 있는 특정대안을 찾아가는 동태적 의사결정 과정²⁾이라고 할 수 있다.

그러나 어떠한 활동이 협상인가를 구체적으로 규정하기란 결코 쉽지 않다. 이러한 협상의 개념에 대하여 키신저(Kissinger, 1969)는 “협상이란 전원합의라는 명백한 규칙 하에서 갈등적인 입장을 공동적인 입장으로 결합하는 과정³⁾”이라고 하였으며, 피셔와 유라이(Fisher and Ury, 1981)는 “협상이란 상대방으로부터 자신이 바라는 것을 얻어내기 위한 기본적인 수단으로서 협상자들이 어떤 문제에 관하여는 공통된 이해관계를 가지면서도, 또 다른 문제에 관하여서는 서로 상충되는 이해관계를 가질 경우 합의에 도달하기 위하여 서로 의사를 주고받는 과정⁴⁾”이라고 하였다.

특히 마케팅 분야에 있어서 협상에 관한 정의는 문제해결 과정에 더욱 초점을 맞추고 있다. 따라서 협상이란 자신들의 목적을 가진 당사자들이 공동의 이해의 문제에 대하여 상호 만족스러운 합의에 도달하고자 함께 협의하여 조정해 가는 동태적인 과정⁵⁾이라고 정의하기도 한다.

협상은 협상당사자의 입장에서 보면 상대방과의 결합적 의사결정행위(jointly decided action)를 통한 자신의 본질적 이해를 증진시킬 수 있는 수단으로 이해되어야 한다. 협상은 흥정(bargaining)과 토론(debate)을 포함하는 일반적인 범주이며, 교섭은 상대의 행동을 변경시키기 위하여 협상가에 의하여 취하여지는 행동⁶⁾이라고 정의하기도 한다. 흥정은 개인과 개인 사이의 매매 등과 같은 상호작용을 가리키는 반면, 협상은 기업, 국가 등 복합적인 사회작위 간의 다수 의제에 대한 상호작용이다. 그러나 실제로는 구분 없이 사용하고 있다. 또한 협상(negotiation)의 어원으로 미루어볼 때 협상은 라틴어의 “negotiatius”에서 유래되었으며, 상거래를 행한다는 의미로서⁷⁾ 상업적 의미가 내포되어 있다고 할 수 있다.

따라서 이러한 기존의 정의들을 종합하여 협상에 대한 정의를 하면 “갈등 혹은 의존의 이해관계를 가진 다수의 당사자들이 각자의 이익을 최대화하기 위하여 서로 양보를 주고받

1) 李勝榮, 「국제협상의 ABC -무역상담의 이론과 실제-」, 일신사, 1992.

2) Coddington, Alan, “A Theory of the Bargaining Process: Comment Reply”, *American Economic Review*, Vol. 56, No.3, June 1966, pp.522-533.

3) Dupont, Christopher, & Guy-Olivier Faure, “The Negotiation Process”, Victor, A., Kremenjuk(Ed.), *International Negotiation*, Jossey-Bass Publishers, 1991, p.40에서 재인용.

4) 趙慶根 譯, 「續 協商的 秘訣」, 韓國生產性本部, 1990, p.9에서 재인용.

5) Marsh, P. D. V., *Contract Negotiation Handbook, A Gower Handbook*, 1984, p.1.

6) 張大換, 「국제기업협상」, 김영사, 1994, pp.17-18.

7) 山崎清, 竹田志郎 編, 「テキストブック國際經營」, 有斐閣, 1982(昭和59), p.182.

으며 점진적으로 합의에 도달하는 과정”이라고 할 수 있다.

2) 비즈니스 문화

문화는 인간의 생존 및 유물을 결정짓는 범례가 된다. 인간은 제각기 자기 나름대로의 주관적인 문화를 만들어내기 때문에 모든 인간관계는 상호 문화적이라고 할 수 있다.

국제협상에서는 특히 서로 다른 문화적 배경의 사람들이 서로 다른 생각, 감정, 행동을 통하여 표현되기 때문에 문화적 배경에 대한 이해가 매우 중요하다. 즉, 국제협상이란 서로 다른 문화적 배경을 가진 사람들이 어떻게 서로를 관리하는가 하는 문제와 직결된다.

국제협상의 방법론을 이해하기 위해서는 다음과 같은 기초적인 인식이 필요하다. 첫째, 서로 다른 문화적 배경의 국제협상을 이해하고 그 과정을 관리한다. 둘째, 다른 사람의 경험을 통해 협상의 기술, 유형, 형태, 방법 등을 익힌다.

국제협상은 서로 다른 문화, 가치관, 신념, 필요성, 시각, 언어 등을 가진 사람들이 상호 이해관계를 증진시키는 과정 또는 노력이다. 국제비즈니스 협상자는 상대방이 갖고 있는 정치, 경제, 문화, 사회적 배경을 충분히 이해하고 개인적인 유대관계를 맺는 것이 중요하고, 좋은 결과를 낳기 위해서는 자기문화우월주의, 개인적 이해관계, 정치적, 문화적, 협상 태도 등에 관한 미묘한 사항에 대해서 주의를 기울일 필요가 있다.

경영학에서 이문화의 비교 관리에 관한 문헌은 많지만 이문화 간의 재화 및 용역의 거래협상 즉, 국제협상에 대한 비교문헌은 그다지 많지 않다. 그러나 국제협상은 서로 다른 문화적 배경을 갖는 협상자 간의 상호작용이기 때문에 문화는 국제협상의 과정 및 결과에 영향을 미쳐 협상가는 각 문화에 따라 각기 다른 협상스타일을 갖는다.

그러나 문화라는 개념은 개념 자체가 미묘하고 광범위한 속성을 가지고 있다. 먼저 고전적인 정의를 살펴보면 “사람이 사회의 일원으로서 획득하게 된 지식·신앙·예술·논리·법률·습속 및 그 밖의 능력 및 습관을 포함하는 총합체”⁸⁾라고 하여 문화의 범위를 대체로 종교·사상·문학·예술 및 기술 등등으로 잡고 있다. 그러나 이러한 문화의 요소들이 어떤 민족이나 지역에서 단지 일시적으로 크게 피어났다고 해서 곧 그것이 그 민족이나 지역의 문화적 특성의 하나가 된다고 볼 수는 없다. 어느 정도 장기적으로 지속된 전통이 되었어야 하는 것이다. 이에 대하여 문화란 “일시적으로 나타난 그런 현상이 아니라 언제나 특정한 부류들에 의한 ‘사회적인 상속’으로서 사회적으로 전승되어 전통·유산이 되어 온 것들을 의미한다”⁹⁾고 한다. 그러나 사회학적 내지 인류학적인 의미에서의 문화의 일반적 정

8) Tylor, E. B., *Primitive Culture*, John Murray, 1872, p.1.

의로서는 “문화란 우리들이 사회의 구성원으로서 사고하거나 행동하거나 하는 모든 방법 및 우리들이 사회의 구성원으로서 소유하고 있는 모든 사물으로써 구성되는 복합적인 전체를 말하는 것”¹⁰⁾으로 정의할 수 있다.

그러나 이러한 문화에 대한 정의는 협상의 정의와 마찬가지로 연구방법 및 연구자의 시각에 따라 달리 정의된다. 따라서 국제협상에 대한 기존의 연구도 문화에 대한 개념에 따라 접근방법이 다르다. 협상 실무자들은 국제협상 테이블에서 마주친 상대방의 행동을 설명하기 위하여 문화를 국가 스타일이라는 개념에 의존하는 경향이 있는 반면에, 학자들은 협상에 관한 이론적 접근을 위해 문화를 협상자의 상황적 배경요소 중 하나로 보고 협상의 결과는 이러한 문화적 차이 외에 다른 요인들이 복합적으로 작용하여 영향을 받는다고 하였다.

협상에 관한 문화의 중요성은 행동의 목적이나 결과보다는 협상의 과정이나 전략을 예측하거나 해석하는데 있다. 협상자가 다른 문화의 특성을 일단 인식하게 되면 상대방이 협상테이블에서 행하는 행위를 예측하고 이해할 수 있으며 또한 상대방의 행위에 대하여 확신을 갖고 대응할 수 있기 때문에 외국인과의 협상시 문화적 차이를 이해하는 것은 매우 중요하다.¹¹⁾

협상과 문화와의 관계를 살펴보기 위한 기존의 연구들은 문화를 ① 학습된 행위로서의 문화(culture as learned behavior) ② 공유된 가치관으로서의 문화(culture as shared value) ③ 변증법으로서의 문화(culture as dialectic) ④ 맥락으로서의 문화(culture-in-context)로 4가지로 정의하고 이에 따라 문화와 협상연구에 대한 접근방법을 달리하였다.¹²⁾

이러한 접근법들로부터 얻은 결론은 문화적 차이가 협상의 성공에 절대적으로 영향을 미치는 것은 아니지만, 협상을 실패로 이끄는 중요한 요인이 된다고 하였다.¹³⁾ 따라서 외국인과 협상에 임하는 협상자는 협상에 임하기 전에 상대방의 협상관행을 사전에 숙지함으로써 실패를 최소로 하고 협상성과를 크게 할 수 있다.

9) 고병익, 「동아시아의 전통과 변용」, 목학과 지성사, 1966, p.34.

10) 高範俊, 「現代經營人の 에티켓과 매너」, 濟州大學校, 1992, pp.3-4.

11) Hawrysh, B. M. & Zaichkowsky, J. L., “Cultural Approaches to Negotiation: Understanding the Japanese”, *International Marketing Review*, Vol.7 No.2, 1990, p.28.

12) Lewick, Roy J., Joseph A. Litterer, John W. Minton and David M. Saunders, *NEGOTIATION - Readings, Exercises, and Cases*(2nd ed.), Irwin Inc., Boston, 1994, pp.532-538.

13) *Ibid.*, p.29.

2. 선행연구고찰

본 논문의 목적은 한중일의 비즈니스 관행 및 문화의 특징을 연구하여 한중일 비즈니스 협상에 있어서 서로가 win-win 하기 위함이다. 아직까지 대다수의 기업은 비즈니스 관련 협상을 할 경우 전문가를 통하지 않고 단지 기업내부의 경영진과 외국어에 능숙한 인재들을 바탕으로 협상에 임하고 있다. 그러므로 본 논문에서는 한중일 비즈니스 협상문화의 이해와 협상교육의 중요성에 대한 선행연구를 고찰해보고자 한다.

박건식(2007)¹⁴⁾은 사회교육으로서 우리나라 비즈니스 협상교육의 올바른 방향성을 제시하고자 하였다. 미국은 오랜 연구를 통해 협상연구가 이루어졌으며, 대부분의 대학과 대학원에서는 협상과목을 개설하여 이에 대한 연구를 하고 있으며, 한국에서는 협상에 대한 연구는 아직 초기단계에 머물러 있어서 사회에서의 교육요구는 급격히 증가하고 있고, 몇몇 실무경험자들에 의해 사회교육이 이루어지고 있다. 이를 해결하기 위해 시뮬레이션에 의한 교육을 제안하였으며, 경쟁보다는 협력에 의한 원칙적 협상의 정착을 도모해야 한다고 하였다.

전지현·김정아(2002)¹⁵⁾는 효과적인 이문화 훈련은 해외파견자가 호스트 국가의 문화에 적응하는데 아주 유익하다는 연구가 있었으나, 문화적응 및 융합의 양방향으로 이루어져야 된다고 주장하고 있으며, 즉 해외파견자만 이문화에 대한 훈련이 필요한 것이 아니라 상대 국가에서 일하는 직원도 그들의 해외파견 관리자가 속하는 문화에 대해서 이해할 필요가 있다고 주장했다.

김미정(1993)¹⁶⁾은 국제비즈니스에 있어서 가장 중요한 것은 현지에 대한 적응능력 및 문화 환경적인 요소가 매우 중요하며 이를 위해서는 해외주재원에 대한 문화적응훈련, 현지어 훈련, 가족에 대한 프로그램 등이 효율적으로 잘 설계되어 있어야 한다고 강조하였다.

Varner(2000)¹⁷⁾는 문화 간 비즈니스 커뮤니케이션 내용을 제도, 대조되는 문화적 가치, 문화적 충격, 언어, 구두 및 비언어 커뮤니케이션 패턴, 문서 커뮤니케이션 패턴, 글로벌 에티켓, 비즈니스 및 사회적 관습, 문화 간 협상, 국제비즈니스와 여행에 영향을 미치는 법률 등 10가지 내용을 제시하였다.

Hugenberg(1996)¹⁸⁾는 다른 문화권간에 비즈니스 수행을 성공적으로 수행하기 위한 커뮤니케이션 훈련에는 기본적인 커뮤니케이션 개념, 일반적인 문화에 대한 개념, 특정 문화의

14) 박건식, 비즈니스 협상교육 프로그램의 개발에 관한 연구, 석사학위 논문, 2007.

15) 전지현·김정아, "글로벌 비즈니스 현장의 문화 간 이슈에 대한 연구", 『비서학논총』, Vol.11 No.2, 2002, pp.197-219.

16) 김미정, "해외주재원관리에 관한 실증적 연구", 석사학위 논문, 1993, pp.92-93.

17) Varner, I. I. "The Theoretical Foundation for Intercultural Business Communication: A Conceptual Model", *The Journal of business communication*, Vol.37 No.1, 2000, pp.39-57.

18) Hugenberg, *Structures for business & professional speech*, Dubuque, A : Kendall/Hunt, 1985, p.140.

개념, 상대 문화의 성 역할을 포함하는 네 가지 요인을 갖춰야 한다고 하였다, 상대국의 성 역할에 대한 이해는 상대국 문화의 이해에 있어서 특히 중요하다고 강조 하였다.

Brislin, Richard W & Yoshida, Tomoko(1994)¹⁹⁾는 이문화 훈련 프로그램에 문화와 문화차이에 대한 인식, 타깃문화에 대한 지식 및 팩트(fact), 감수성 훈련, 적응 기술 및 적절한 행동의 채택 등 4가지가 포함되어야 한다고 한다. 그리고 그들은 특정문화에 소유한 업무, 시간과 거리, 언어, 역할, 그룹과 개인의 중요성, 종교의식 및 미신, 계급제도, 가치 등의 지식을 배워야 한다고 주장했다.

Sawyer 와 Guezkow(1965)²⁰⁾의 협상 모델에 의하면 문화만으로는 국제협상을 모두 설명할 수 없고, 국제협상의 가장 중요하거나 유일한 요인도 아니나 문화요인을 빼놓고는 협상과정에서 발생할 수 있는 무수한 갈등 및 마찰들을 이해할 수도 없을 것이라고 주장한다. 또한 문화는 협상배경에, 의사소통은 협상과정에 속하며, 문화가 의사소통에 영향을 줌으로써 협상결과에 영향을 준다고 주장한다.

위와 같은 선행연구를 통하여 글로벌비즈니스와 국제협상에 있어서 상대방의 문화적 배경과 그로 인한 협상의 행위적 특성에 대한 이해가 부족하면 국제비즈니스 자체가 실패로 끝나고, 그에 따른 이문화에 대한 교육 및 훈련과 이문화를 이해하려는 태도가 매우 중요하다는 사실을 알 수 있다.

따라서 본 연구에서는 향후 아시아의 주도적인 역할을 할 수 있는 한국, 중국, 일본의 문화 특성을 문헌연구를 통하여 개관하고, 정부, 기업, 개인의 협력관계를 긴밀하게 할 수 있도록 문화와 협상의 관계를 비교·분석하는데 목적을 둘 것이다.

Ⅲ. 한중일 비즈니스 문화 및 특성

1. 한중일 문화의 특성개관

한중일은 각 국가와 사회가 가지고 있는 역사적 배경이 다르고, 현재 위치한 사회·경제적인 여건이 다르다. 한국은 OECD 가입과 함께 G20에 들어 서 있으며, 일본은 현재 지독한 디플레이션을 겪고 있지만 아직도 선진자본주의국가로 경제대국이며, 중국은 정치적으로

19) Brislin, Richard W, Yoshida, "Tomoko, Improving Intercultural Interactions : Modules for cross-cultural training programs.", *Multicultural aspects of counseling series* ; vol., 3., 1994, p.354.

20) Sawyer, J., & Guetzkow, H., " Bargaining and negotiation in international relations," In G, C, Kelman(Ed), *International Behavior: A social-psychological analysis*. New York; Holt, Rinegart. & Winston.

로는 사회주의시스템을 가지고 있으면서, 경제적으로는 자본주의시스템이 도입 되어 세계의 제품공급 국가로써 많은 변화를 겪었으며, 지금은 차이메리카(Chimerica)로 미국과 중국이 세계경제를 좌지우지한다고 할 수 있을 정도로 경제대국으로 부상하였다.

한중일 3국이 겪어온 배경과 상황이 어떠하든지 지금은 긴밀한 경제적 협력의 관계를 유지해야하는 시점이다. 이런 경제적인 협력관계를 유지하기 위해서는 서로간의 비즈니스 협상이 매우 중요한 전략이라고 할 수 있다.

그렇다면 협상은 왜 중요한 것일까? 우리가 협상을 하는 이유는 바로 목적을 얻기 위해서이다. 만약 공동의 이익 또는 상충되는 이슈가 없다면 협상은 일어나지 않는다. 하지만 누구나 알고 있을 것 같은 이러한 협상의 목적을 우리는 쉽게 잊고 만다. 협상과정에서 수 세에 몰렸을 때나 협상의 타결에만 너무 몰두하고 있을 때에는 바로 근원적인 이익(Real Interest)을 잊을 때가 있다. 원하는 것을 잊고 있다는 것은 망망대해에 표류하고 있는 것과 같은 상황이다. 특히 원하는 것을 얻기 위한다는 의미란, 상대방에게도 동시에 적용되는 기본적인 원리이기도 하다.²¹⁾ 결국 협상과정, 협상방식 이전에 성공적인 협상의 출발점은 바로 '협상이란 당사자 간의 결합적인 의사결정을 통하여 자신의 근원적 이해를 증진시키는 수단'이라는 마인드를 항상 지니고 있어야 하는 것이다.

따라서 당사자 간의 가치관, 태도, 행위에 영향을 미치는 문화를 연구하는 것은 중요하다고 할 수 있다. 그러므로 한중일의 협상에 있어서 체계적으로 문화적 차이와 비즈니스 문화의 차이를 살펴보는 것은 의의가 있다. 한중일은 가깝고도 먼 나라이며, 유사함 속에 상이함을 가지고 있다. 이는 근원적인 문화에 있어서의 차이이고, 이는 곧 가치관, 태도와 물질문명의 차이를 가져온다고 할 수 있다.

1) 한국문화의 특징

(1) 유교적 자연주의

일반적으로 자연환경의 특징은 한 나라의 문화와 사상의 형성에 많은 영향을 준다. 한반도의 지정학적인 조건 역시 한국의 역사와 문화의 발전에 있어서 결정적인 요인이 되어왔다. 중국과 일본 사이에 있는 한반도의 지정학적인 요인으로 한반도는 대륙의 일부이면서도 하나의 섬과 같은 기능을 해 왔다. 한국은 지정학적 조건으로 인해 원하지 않는 외래민족의 침략을 900회 이상 받아 왔으며, 중국대륙의 정치적, 사회적 변동에 따른 영향과 일본의 지속적인 침략을 받아야만 했다. 이런 한국문화는 이민족과의 끊임없는 갈등과 접촉,

21) 김기홍, "협상의 중요성과 방법", 「초등교육」, 제13호, 2002, pp.52-58.

그리고 저항 속에서 한국의 독자적인 문화를 보전해 왔다.²²⁾ 그러므로 한국은 강한 민족적 자존심과 독자성을 유지하면서 한의 문화를 풀이로 승화할 수 있는 낙천적인 기질을 갖게 되었다고 볼 수 있다.²³⁾

그러나 이러한 지정학적인 요인 이외에 한국인의 행위와 문화형성에 가장 큰 영향을 미친 것은 조선왕조에서 600년간 국시(國是)로 지속되어 온 유교사상이다. 경험적 연구에 의하면 근대화된 도시지역에서도 아직까지 유교적 가치는 매우 중요한 행위의 기준이 되고 있다. 한국의 도시사회에서의 유교적 윤리와 일차적 인간관계를 경험적으로 연구한 보고에 의하면 한국 사회에서는 여전히 뿌리 깊은 가치로 자리 잡고 있음을 잘 알 수 있다.²⁴⁾

유교적인 전통 중에서 한국인의 가치관에 지대한 영향을 미친 것은 유교의 자연주의적 사고이며, 그 사고는 풍수지리 사상에 기인한다고 볼 수 있다. 과거로부터 한국인은 인간의 생활과 사회적인 관계에 있어서 자연 환경적 지역이 많은 영향을 준다고 믿어 왔고, 풍수지리설을 거의 그대로 받아들여 왔다고 볼 수 있다.²⁵⁾

자연주의적인 사고와 관행은 수많은 전설이나 전통적인 민간의 믿음 속에 나타나고 있으며 오늘날까지도 우리의 현실 생활 속에 살아 있는 한국문화의 중요한 특징 중의 하나라고 할 수 있다.

(2) 가족주의적 문화

한국문화의 사회제도 특징은 철저한 가문 숭상주의와 이를 가능하게 한 가족주의 문화라고 할 수 있다. 한국의 가족주의는 사회적으로 거의 종교적인 수준에 다다를 만큼의 영향력을 발휘하고 있다. 또한 한국에서 가족주의는 가문의 조상을 숭상하는 제도적인 요소를 포함하고 있어 유가사상을 실현시키는 중요한 사회적인 장치의 역할도 하고 있다.

이와 같은 사실에 비추어 볼 때 바로 가문을 중심으로 한 가족주의문화는 한국문화의 핵심적 가치관이라고 할 수 있다. 한국인에게 조상숭배와 가문중심주의는 거의 종교와 같은 것이라고 할 수 있다. 나아가 다른 종교 활동에 있어서도 핵심적 논리로 이용되고 있다. 그리고 강한 사문 중심주의로 인해 가문간의 평등사상이 강하여 가문과 유림집단이 하나의 중요한 사회적 기능집단이 되어왔다. 가문을 엮는 유림조직은 당사자들에게는 물론이고 국

22) 일본의 경우엔 역사상 한 번도 외국의 군사력에 의해서 국토가 짓밟힌 일이 없었다. 또한 대륙과 반도로부터 문화를 받아들였지만 타의에 의해 자기문화를 왜곡시키거나 억압 받은 적은 없었다. 이러한 사실 때문에 일본의 문화를 '은실 속의 문화'라 비유할 수 있다고 한다.

23) 김홍석·박명흠, "韓中日 文化的 特性和 價値觀 比較", 「釜山發展研究報告書」, 1997.

24) 김정오, "한국사회의 규범질서의 혼란과 정서적 갈등", 「社會科學研究」, Vol.4 No.1, 1995, pp.93-127.

25) 임계해, "풍수지리설의 생태학적 이해와 한국인의 자연관", 「한국민속학보」, Vol.9 No.1, 1998, pp.33-95.

가나 사회적 수준에서도 국가와 대등할 정도의 결속력이나 강제력을 행사해 왔다.

따라서 한국 사회에서 가문이나 문중은 국가와 개인 간의 갈등을 완충하기 보다는 오히려 국가의 기능과 명분을 압도하거나 국사의 논쟁거리가 되어 왔다. 이러한 이유로 인해 한국 사회는 명분정치가 지배적인 정치논리로 계속되어 왔고, 이념적 일체성보다는 정파를 중시 여겨서 근대적 정당정치를 꽃 피우지 못하고 있다.²⁶⁾

조직이 크면 당연히 파벌이 생기고 사회적 갈등이 존재하지만 가족주의와 가문중심주의에 바탕을 둔 한국의 파벌적 성향은 한국 사회에 뿌리 깊은 평등의식과 함께 다른 사회주의와 구별되는 한국사회의 특징이 되고 있다.²⁷⁾

(3) 동문집단

한국 사회에서 동문집단은 거의 모든 측면에서 가족집단과 대단히 유사한 ‘일차적 집단’이다. 동문집단은 혈연에 의하여 형성된 집단이 아니라는 점을 제외하고, 구성원 상호간의 관계가 대단히 귀속적이고 인간적이라는 점에서 유사혈연집단의 기능을 갖고 있다. 또한 가문이나 동문집단은 매우소규모 집단이라는 공통점을 갖고 있다.

가문은 친부모, 자식관계를 핵으로 하여 문중 또는 종중(宗中)으로까지 확대되고 제사기능과 혈연을 통해 시간적으로는 시조에서부터 아직 태어나지도 않은 가족구성원까지를 연결하고 있다. 동문조직도 횡적으로는 가장 친한 친구나 동문수학한 사이를 넘어서 동기동창, 선후배를 포함하여 제1회 졸업생에서부터 재학 중이거나 앞으로 들어올 학생까지 포섭하는 집단 결속력을 갖고 있다. 가족이 참여하듯이 동창 집단도 그 사회적 문맥에 따라 횡적 또는 종적으로 다양한 집단규모에서 근대의 각 분야에서 막강한 영향력을 발휘하고 있다고 보아진다.

오늘날 동문조직이 과거와 다른 점은 조선시대에는 주로 한 명의 스승을 중심으로 동문이 형성·계승되었다면 오늘날에는 학교라는 공식적 제도나 기구를 중심으로 광범위하게 형성·확산되고 있다는 점이다. 따라서 동문의식은 근대화된 오늘날에도 그 기능이 과거보다 약화되었다고 보기는 힘들다.

(4) 지역주의

혈연과 학연 외에 또 다른 한국사회의 특징은 집단구조로서 마을공동체이다. 마을 공동

26) 류승무, “한국가족주의문화의 변화과정 연구”, 『中央增加大學論文集』, Vol.1 No.1, 1992, pp.253-270.

27) 김홍석, 박명흠, 전개서, p.19,(1997)

체란 현재 한 마을에서 살고 있는 사람들은 물론이고 마을을 떠난 사람들 간에도 성립된다. 이들은 향우회를 결성하여 전환된 형태의 마을공동체를 유지해 오고 있다. 특히 도시에 있어서의 동향인들 사이에 나타나는 정치·경제·사회과정의 공동참여와 집단주의는 바로 지역감정과도 관련된 현상이다.

전통적으로 가문이나 문중(또는 종중)이 토지경제를 기초로 하였기 때문에 혈연집단과 다른 독자성을 지닌 마을 공동체가 존재하느냐는 의문도 제기될 수 있다. 실제에 있어서 동성·동족부락은 물론이고 여러 문중으로 구성된 마을에 있어서도 마을공동체는 가족이나 문중조직과는 별개로 하나의 독립된 생활공동체의 역할을 하였다고 볼 수 있다. 지리적으로 근접한 사람들 사이의 생활과정에 나타나는 협동의 필요성 때문에 대가족이나 문중의 기능과는 별개로 마을공동체라는 자연적 유대가 필요했다. 왜냐하면 일상의 생활을 영위하는데 있어서 이웃관계와 같은 마을공동체는 문중조직에 우선하는 경우도 많았다고 한다. 물론 상당히 많은 생활영역에 있어서 양자의 기능은 중복되지만 문중조직은 조상숭배와 사회적 위세유지라는 기능을 통해 상부상조의 유대관계를 맺어온데 반해 마을공동체는 일상의 공동생활에서 나오는 사회경제적 협동의 차원에서 유대관계를 유지해 왔다고 볼 수 있다.

이상에서 한국의 국민성과 문화를 한국의 자연적 환경과 지정학적인 요인, 사상적인 배경, 그리고 사회제도적인 차원 등을 통해서 살펴보았다. 이를 종합해 보면 한국문화의 특징은 강한 주체성과 생명력, 유교적인 중용주의, 자연주의적 풍수지리사상, 가족주의적 가문 중심주의, 마을공동체의식, 이에 따라 나타나는 집단주의 등이라고 정의 할 수 있다.²⁸⁾

2) 중국문화의 특징

(1) 중화사상

중국인들은 스스로 ‘중화’ 또는 ‘중하’라고 부른다. 이 말과 중국이란 이름은 이미 기원전부터 사용되어 왔다고 한다. 중국은 세계의 한 가운데에 위치한 가장 꽃다운 장소라는 뜻이다. 중국인의 이와 같은 자기중심적 사상의 근원은 바로 스스로가 문화적으로 가장 선진민족이라는 자부심 때문에 비롯된 것이다. 황하 유역에서 싹트기 시작한 중국의 고대 문명은 주변지역의 다른 민족과는 비교할 수 없을 정도로 독자적인 문화를 창조·향유하여 왔다. 중국인의 이러한 문화적 우월성에 대한 자부심은 국토의 광대함이나 국력의 크기와 결합되어 자기민족의 정체성 형성에 크게 기여하여 왔다.

28) 상계서., p.20.

나아가 역사를 통해 지속되어 온 중국문화의 발전은 주변의 이민족 문화를 쉽게 동화시키거나 흡수하는 위력을 발휘하였다. 이러한 전통으로 인해 중국의 문화적 가치 중에서 가장 대표적인 것은 바로 중화사상 내지 자민족 중심적 세계관이라고 할 수 있다. 중국인은 근대화 과정을 거치면서도 중화사상에 뿌리를 둔 “중체서용”의 철학을 지켜왔다. 바로 중국의 학문과 사상이 몸과 같아서 본질이고 서구의 학문이나 기술은 단지 하나의 방편으로 도입한 용(用=使用)에 지나지 않는다고 생각하고 있다. 이 같은 사고는 프라그마티즘적인 중국인의 자기중심적 사고를 통해 잘 유지되어 오고 있다.²⁹⁾

(2) 가족 중심적 개인주의³⁰⁾

중국인과 중국사회를 이해하는데 가장 중요한 사회적 척도는 바로 가정과 가족을 중히 여기는 가족 중심적 가치관이라고 할 수 있다. 중국인은 한국과 일본에 비해 훨씬 개인주의적이다. 중국인이 개인주의적이란 것은 근대적인 서구의 개인주의와는 차이가 있다. 다시 말해 가족이 한국처럼 문중이나 다른 사회조직과 연결되지 않고 독자적인 사회적 결속의 단위가 된다는 것이다.

이러한 이유로 가족주의가 동양사회의 공통적 특징이지만 중국인에게 가족 중심적 가치는 훨씬 중요한 사회적 특성이 되는 것이다. 중국인들은 다투다가도 가정의 평화에 영향을 주는 일에 대해선 곧잘 서로 양보를 한다. 삼민주의의 하나인 근대의 중국 민족주의도 중국인의 이러한 가족주의 사상과 깊은 관계가 있으며, 중국인에게 가족주의는 보편적 가치가 되고 있었지만 민족주의란 개념은 별로 발달하지 못하였다고 할 수 있다.³¹⁾

이러한 논리에 따르면 중국에는 가족주의에 바탕을 둔 개인주의가 일찍 발달되어 왔으며, 이러한 중국의 가족주의는 아이러니컬하게도 국가사회의 발전에 긍정적인 역할을 했다고 할 수 있다. 왜냐하면 중국인들의 가족 중심적 세계관은 소시민적 생활습관으로 정착되어 중국인들의 탈정치화에 의한 정치·사회적 안정에 크게 기여하였기 때문이다.³²⁾

중국에서 가장 권은 서양과 달리 원천적·배타적인 것이 아니라 매우 통합적이며 규칙적이다. 중국에서 가장인 호주의 권한은 거의 절대적이다. 중국에서는 가장도 주부의 직분인 일상의 가사를 제외한 대부분의 가정의 업무를 분담한다. 그러나 가장은 가족공동체의 지

29) 이성규, “중화사상(中華思想)과 민족주의”, 『哲學』, Vol.37 No.1, 1992, pp.31-67.

30) 상계서(1992)

31) 한편 중국인의 가족주의와 개인주의적 가치 때문에 중국인의 국민성을 한중의 모래로 표현하기도 한다. 중국인은 종종 자기 한 몸과 가족을 위해선 희생을 하지만 국가를 위한 큰 정신으로 희생하는 예는 찾아보기 힘들다고 한다.

32) 이러한 특징은 오늘날 중국에서도 잘 나타나며 중국문화의 특징을 잘 반영하고 있는 점이라고 하겠다. 이러한 중국 문화는 중국의 가족관계법에 있어서도 잘 나타난다. 권위주의적 가치관이 지배하고 있다.

회자로 군림함으로써 권위주의 문화를 잘 유지해 오고 있다. 이러한 가족 내에서 가장의 권위적인 역할과 권위는 단순한 가장의 지위에서 나오는 것이 아니라 가족에 내재하는 규율이나 전통에서 비롯된다.

전통사회에서 중국은 비록 농민집안이라 하더라도 가족 내의 생활을 규율하는 독자적인 자치규범이 있었다. 사대부의 가족 내에서는 더욱 엄격한 규범과 가훈·가규 등이 성문화되어 있었다. 이러한 가족의 규범은 가장은 물론이고 가족구성원이면 누구에게나 해당되는 가족공동의 실천적 규범이 되어왔고 사회적 가치의 기준이 되었다. 이러한 중국사회의 특징 때문에 가족중심적인 개인주의는 중요한 문화적 특징이 되었다.

(3) 실용주의적 마르크스주의³³⁾

중국문화의 또 다른 특징으로는 바로 마오니즘 내지 마르크스주의적인 사고이다. 마르크스주의는 잘 알려진 대로 사적 유물론에 근거한 변증법적인 논리체계를 통해 세계를 다소 이상주의적으로 보는 것이 특징이다. 이러한 마르크스주의를 중국이 액면 그대로 수용하였다고는 할 수 없다. 왜냐하면 중국은 독자적인 모택동식의 혁명과정과 이데올로기 체계를 유지해 오고 있기 때문이다.

마르크스주의가 중국에 미친 영향은 가히 혁명적이라고 할 수 있다. 국가와 정치, 그리고 행정관료와 같은 상부구조(Super-structure)보다는 기술과 노동, 민중이 담당하는 하부구조(Infra-structure)를 중시 여기는 평등적 사고를 심어준 것으로 실용주의적이고 민중적인 가치관이 자랄 수 있게 한 배경이 되었다고 볼 수 있다.

이를 통해서 중국인의 이중적 가치체계, 즉 지도층과 피지배층을 분리하여 생각하거나 정치와 경제문제를 분리하여 생각하거나 나누는 특징을 알 수 있으며, 중국식이라는 스타일을 고집하는 실용주의적 사고를 알 수 있다. 이 같은 관점에서 본다면 중국의 마르크스주의는 마오니즘이라는 또 다른 가치체계로 자리 잡고 있다고 여겨진다.

1980년대 중국의 개혁개방에 부합하여 기여할 수 있는 요소로써 전통문화를 현대중국사회에 복원시켜 보자는 전통재평가 작업이 이루어졌다. 장다이넨은 문화를 정의하면서 이론적 자원은 ‘綜合創新’이라고 주장하였다. 즉, 유물, 이상, 해석이다. 영미전통의 ‘문명’에서는 인류가 창조한 물질적 정신적 성과의 총체로써, 독일전통 문화에서는 생명이나 생활을 본위로 하는 살아있는 것으로 규정하고 해석하는 것으로 장다이넨은 문화를 물질과 정신의 변증법적 통일이라고 본다. 또한 종합창조론을 실천하기 위해 장다이넨은 주로 중국전통철

33) 이현구, “중국 마르크스주의 철학의 모색”, 『시대와 철학』, Vol.3 No.1, 1992, pp.254-271.

학을 재평가하는 과정이 필요하다고 본다.³⁴⁾

이렇게 중국문화와 가치관의 특징은 전통적인 중화사상과 실용주의적 사고, 가족중심주의와 이중적 가치체계, 민중주의적 생각 등이라고 할 수 있다.

3) 일본문화의 특징

(1) 지방분권주의³⁵⁾

일본의 문화는 섬나라라는 독특한 자연환경으로 인해 외국과 고립된 채 수 천년 동안 지속되어 왔으며, 외래문화를 자연의 장벽을 이용하여 선별적으로 수용함으로써 절제와 조절을 할 수 있었다. 고대국가의 형성과정에서는 국가경영의 기본지식을 받아들이기 위해 한국이나 중국에 사절단을 보냈으며, 그들이 배워온 문화를 소화하여 헤이안 문화 같은 것을 꽃피웠다. 자연환경적인 영향과 역사적인 경험 속에 형성된 사회구조적인 특징을 잘 반영한 일본문화의 특징은 지역분권주의와 철저한 상하 분리적 계급제도, 무사도정신 등이라고 할 수 있다.

일본은 비교적 급격한 근대화 과정에도 불구하고 전통적인 가치와 사회체제가 비교적 잘 유지되어 온 이유는 섬나라가 지닌 장점 중의 하나라고 할 수 있다. 또한 일본은 근대화 이후에도 국가의 통제가 잘 진행 되었고 전통적인 사회질서를 잘 지켜가고 있다.³⁶⁾

일본은 대외적으로 고립되어 있었던 것은 물론이고, 여러 개의 섬과 협곡으로 구성되어 일본은 전체적으로 사회를 통합하거나 정치적인 통일을 이룩한 적이 없었다. 이러한 지리적인 장애로 인해서 일본인에게는 일본이라는 통일된 인식이나 강한 국가관은 별로 발달하지 못하였다고 할 수 있다. 따라서 지방 분리적이고 분권적인 사회구조 속에서 지역사회와 사회조직은 종교와 같이 강력한 사회결속의 역할을 해 왔는데 이러한 지역중심의 조직문화는 일본문화의 특색 중의 하나라고 할 수 있다.

(2) 차별적 가치기준

일본인은 매우 부유한 국민이면서도 아주 예의바른 국민이다. 또한 그들은 고루한 민족³⁷⁾이면서도 새로운 것에 쉽게 순응하는 이중적인 모습을 보여준다. 또한 로봇처럼 철저

34) 송인재, “포스트사회주의 중국에서 ‘문화’담론의 지형”, 『현대중국연구』, 제11집2호, 2010, pp.198-199.

35) 고부웅, “균열된 상상의 공동체 : 베네딕트 앤더슨의 민족과 민족주의 이론”, 『비평과 이론』, Vol.10 No.1, 2005, pp.59-82.

36) 일본에서 고대사회는 국가적인 차원의 동일한 상징물이나 종교적인 일체감은 거의 없었다고 할 수 있다. 오히려 오랫동안 번주(藩主, 봉건영주)의 선조를 영민(領民)이 신으로 모시는 의식이 일찍부터 있어 왔기 때문에 강한 지방의식과 분권적인 사고나 문화가 매우 발달하였다고 할 수 있다.

37) 일본은 넓은 관념이나 습관에 젖어 고집이 세고 새로운 것을 잘 받아들이지 아니한다.

히 기존질서에 복종하면서도 새로운 제도나 흐름에 곧잘 반항을 하기도 한다. 이러한 이중적이고 이율배반적인 일본인의 속성과 문화를 국화와 칼이 공존하는 모순의 상태로 표현하였다³⁸⁾. 이중적이고 모순적인 문화구조 속에서 일본사회의 인간관계는 철저한 상하관계로 구성되어 있다. 개인은 항상 사회조직과 집단의 상하질서 내의 특정한 위치에 존재한다. 이러한 이유로 일본의 언어에는 경어체계가 매우 발달되어 있으며, 성별, 세대별, 연령별로 상하질서를 반영하고 있다.³⁹⁾ 결국 일본인에게 있어서 예절은 자기중심보다는 타인중심 내지 조직중심사고에서 지켜야 할 사회적인 상하질서의 구체적인 표현이며 엄격한 조직의 원리인 셈이다.

일본의 가족제도의 또 다른 특징은 남녀의 차별이 매우 심하다는 점을 들 수 있다, 일본에서는 여자는 대개 자녀에 대해서만은 강한 발언권은 행사하지만 남자에게 거의 복종해야 하는 것이 특징이다. 일본의 가족은 강한 가부장권을 특징으로 하고 있다. 전통적인 가부장 은 가족의 지속과 가족의 명예를 위해 가족성원을 지휘 통솔하는 권한이 있다. 베네딕트는 일본인을 이해함에 있어서 가장 우선적인 것이 “각자가 자신에 걸 맞는 위치를 점한다”라는 일본인의 생각이라고 하였다. 일본인의 강한 질서의식에 따른 계층에 대한 철저한 귀속감과 사회적인 신뢰감은 서구인에게 있어서 기독교적 신앙과 극단적으로 대비된다. 계층이나 계급에 대한 일본인의 철저한 몰입은 인간관계와 국가관에도 잘 반영되어 있다.

일본의 사회를 구분 짓은 것은 “「建前(다테마에)」라는 관계”이다.⁴⁰⁾ 다테마에의 관계는 서구의 계층이나 계급적 개념과는 다른 일본의 지배적 질서이다.⁴¹⁾ 오늘날에도 일본 사회조직의 형성과정과 이에 대한 이해에 있어서 가장 중요한 요소의 하나는 다테마에란 사회적 원리이다. 일본은 대기업에서 말단 하청업자에 이르기까지 몇 개의 레벨에 걸쳐 있는 상하간의 다테마에가 매우 체계적으로 연결되어 일본사회를 조직화하고 있다.

(3) 사무라이 정신

어느 사회나 지배 계층의 형성 없이는 사회적 통합이 되지 않는다. 이러한 차원에서 보면 일본에서의 무사집단의 출현은 일본사회를 통합시키는데 결정적인 요인이었다. 일본은 제한된 경지면적에서 많은 사람들이 제한된 식량을 가지고 살아야 했기 때문에 강력한 신

38) 루스 베네딕트, 「국화와 칼」, 을유문화사, 1991.

39) 뛰어난 여류문화 인류학자였던 루스 베네딕트는 일본인의 눈으로 일본인의 행동과 사상을 이해하려 하였다. 이런 점을 고려하여 그녀는 2차 대전을 유발한 원인을 일본인이 갖고 있는 사회적 특성에서 찾고 일본인의 철저한 상하질서 관과 이를 국제사회에 확대 해석하려는 심리상태 및 사고체계 때문이라고 하였다.

40) 이정학, "일본 무사도 정신의 현대적 의의", 「한국체육철학회지」, Vol.8 No.1, 2000, pp.161-180.

41) 다테의 관계란 中根교수가 일본의 사회구조의 원리라고 표현한 용어이다. 개인은 그가 속한 조직의 場 속에서 종적 서열안에 위치하게 되고, 집단은 전체사회 속에서 서열화 되어 있는 일본사회의 구조 원리이다.

분질서가 생겨날 수밖에 없었다. 이렇게 형성된 철저한 신분질서 사회는 계층사회를 만들어내고, 계층사회가 유지되려면 계급이 세습되어야 했다.

사무라이는 일반 농민보다 지도자로서 모범이 되어야 했기 때문에 법과 윤리를 더 엄격하게 적용받았다. 「에도」시대에 형성된 무사계급의 출현은 일본사회를 하나로 통합시켰고 근대 서구사회에 있어서 부르주아 계급의 대두로 근대적인 자본주의 사회라는 새로운 사회 구성체를 창출하였듯이 일본에선 무사계급의 출현에 의해 근대적인 국가의 통합과 메이지 유신이라는 근대화의 계기가 마련될 수 있었다. 일본 국민에게 무사는 핵심적인 일본의 가치를 실현시키는 존재이다. 나아가 “사무라이 정신”이란 오늘날에도 일본의 국민도덕과 사회질서의 뿌리로 남아있다.

일본에서 사무라이 사상과 태도는 철학적으로 선종(禪宗)의 영향과 주자학적 전통 등 매우 다양하다. 사무라이 정신에 있어서 그 특성과 죽음에 대한 결연한 심성과 태도는 일본 역사의 전시대를 총괄하고 있다고 할 수 있다. 일본인에게 사무라이정신은 주군에 대한 충성심과 의무수행의 자세 등을 가르쳐 주는 일종의 종교적 신앙이다. 나아가 사무라이는 가족의 윤리와 사회적인 가치로 확대되어 하나의 사회적 기풍이 되었다.⁴²⁾

일본인에게 중요한 사회적 덕목과 가치는 의리와 충, 효, 인 등이다. 이들은 각각 개별적인 행위의 기준으로 하나의 종합적인 신념 체계는 아니다. 오히려 각각의 가치는 매우 분리되어 있으면서, 이중적인 질서의 원리가 되고 있다. 이러한 점을 베네딕트(1991)⁴³⁾는 일본인의 문화가 갖는 수치문화의 특성이라고 정의한 바 있다.⁴⁴⁾ 죄의 문화에 속하는 강제력에 의해 행동하고 선행을 한다. 죄 문화에서는 부끄러움을 아는 것이 사람의 덕이다. 따라서 죄의 문화라는 서구에서는 기독교적인 내세관이 있다고 할 수 있고, 수치문화권인 일본에선 사후에 대해선 어떤 처벌도 없다는 것이 특징이다. 이러한 사고도 결국 무사도 정신과 연결되어 있다고 할 수 있다.

위에서 언급되었던 한·중·일의 문화체계를 표로 비교하면 다음과 같이 정리할 수 있다(<표 1> 참조).

42) 이정학, 전계서(1990)

43) 루스 베네딕트, 전계서(1991)

44) 일본과 서양문화의 차이를 ‘부끄러움’과 ‘죄’로 보고 있으며 일본인의 ‘부끄러움’은 타인의 눈을 의식하는 데서 형성된 외향의 윤리이며 내면적인 죄의식과 같은 차원에 놓고 논할 성질의 것이 아니라고 한다.

〈표 1〉 한중일의 문화체계의 비교⁴⁵⁾

	한 국	중 국	일 본
가 족 문 화	가문중심 (혈연주의)	개인중심	가계중심
지 배 문 화	체면의 문화	중화사상	수치의 문화
	선비 문화 (효 강조)	대인문화	무사문화 (충의 강조)
	푸는 문화	만만디	죄는 문화
정 치 체 계	자유민주주의	사회민주주의	자유민주주의
	중앙집권적	지방분권적	지방분권적
권 위 체 계	상하	집단적 위계	수평적

자료 : 김홍석·박명흠, “韓中日 文化的 特性和 價値觀 比較”, 「研究報告書」, 1997.

2. 한중일 비즈니스 문화

문화를 달리 하는 사람과 지내보면 상대방이 오해하게끔 실수를 하였으나, 잘못을 전혀 깨닫지 못하는 경우가 많다. 이는 문화적 자기인식의 결여에서 빚어지는 행위로 오해를 초래하게 되는 경우이다.⁴⁶⁾

오해는 특히 다른 문화적 배경을 가진 사람과 대화할 때 주로 발생한다. 가령 당사자 A는 그들의 문화에서 사람들에게 잘 알려진 가정을 사용하여 한 문단에서 한 메시지를 암호화하고, 상대방 B는 그 받은 암호를 자기들 문화에서의 다른 가정을 사용하여 그 메시지를 해독하면 그 결과는 혼동을 초래하는 경우가 있으며 때로는 불쾌감마저 주게 된다. 예를 들어 컴퓨터 판매 대리인이 중국에 있는 고객을 방문하여 좋은 인상이 심어지기를 바라면서 할아버지로부터 물려받았던 귀한 시계를 선물 했다. 그러나 불행히도 그 중국인 고객은 몹시 불쾌해 했다. 왜냐면 시계는 중국에서 불운의 상징으로 받아들여지기 때문이다.⁴⁷⁾ 더욱이 비싼 선물은 상대방을 당황하게 만드는 가장 큰 이유이기도 하다.

이러한 문제들은 우리가 이해하지 못한 언어, 문화 등 많은 형태와 관련하여 발생하는 문제이다. 만일 우리가 각 국가의 이러한 현상을 무시하면서 비즈니스협상에 임한다면 그

45) 김홍석&박명흠, “韓中日 文化的 特性和 價値觀 比較”, 「研究報告書」, 1997, pp.94-139.

46) P.R 해리스, 「국제 경영과 이문화 관리」, 녹원출판사, 1991.

47) 종을 치는 시계는 옛날 중국의 장례식 행렬 앞에서 종을 치는 것을 연상하도록 하기 때문이다.

협상은 결국 결렬 될 것이 분명하기 때문에 우리는 각 국의 문화적인 차이를 이해하는 것이 중요하다고 할 수 있겠다.

21세기 지구촌은 정치·경제·사회 등 모든 영역에서 협력과 갈등이 상존하고, 일상이 협상의 연속이라고 할 수 있다. 국제간 협상에서 상호 이해하기 힘든 어떤 조건이나 절차 때문에 협상을 효과적이므로 진행하지 못하거나 협상 자체가 실패로 끝나는 경우가 있다. 이러한 문제는 협상자가 실무에 대한 지식이 부족하기도 하겠지만, 더욱 중요한 원인은 상대방의 문화적 배경과 그에 따른 협상의 행위적 특성에 대한 이해가 부족하기 때문이다.

“지피지기면 백전불태”라는 손자병법과 “백번을 들어도 한번 본 것만 못하다.”하는 격언이 있다. 상대방의 문화에 대한 이해와 균형감각을 가진 객관적 분석과 더불어 협상 상대방의 마음을 읽는 학습과 준비는 매우 중요하다. 국제협상의 요체는 상대방의 가치관 및 관점, 그리고 인식을 변화시키는 데 있다. 따라서 성공적인 협상을 위해서 협상자는 상대방의 문화적 배경과 그에 따르는 언어적·비언어적, 그리고 상대의 관습적 행동양식을 이해하고, 적절히 대처할 수 있는 전략과 전술을 융통성 있게 활용하여야 한다.

1) 한국 비즈니스문화

한국의 CEO들은 상당히 바쁘며, 바쁜 일정으로 인하여 약속에 몇 분정도 늦기도 하는데 약속장소에 늦게 나타났다고 해서 난처함을 표현하지 않는 것이 좋으며, 한국인 사업가와 만나려는 비즈니스맨들은 항상 정각에 도착해야지 한국의 사업가에게 신뢰감을 심어 줄 수 있다. 한국인과의 비즈니스협상을 진행할 때의 차림새는 수수한 색의 정장을 입으면 신뢰감을 심어 줄 수 있다. 또한 한국 사람들이 나이, 급여, 교육, 종교 및 가정생활을 질문할 경우 만약 대답하기 곤란한 질문이면 적당히 둘러대도 좋다. 한국인들은 그들과의 공통점을 발견함으로써 관계를 형성할 수 있다고 생각하기 때문이다.

한국인들과 비즈니스협상을 잘 이끌어가기 위해서는 알아두면 좋은 주제가 있는데, 이는 한국인들은 조국과 역사에 대한 자긍심이 높기 때문에 문화적 유산이나 경제적인 성공 및 국제적인 지위 등에 대해 관심을 가지고 대화를 이끌면 한국인은 상당히 좋아한다. 상대방의 호의를 얻거나 좋은 관계를 형성하기 위해 선물을 주는 것을 관행으로 여긴다. 한국에서 비즈니스를 할 때는 명함을 충분히 가지고 다녀야 한다. 만나는 사람마다 명함을 교환하여야 하기 때문이다. 대표자들과의 접촉이 강한 신뢰감을 심어 주기 때문에 한국대표자와 지위가 비슷하다면 더욱 강한 신뢰감을 심어줄 수 있다(<표 2> 참조).

한국인은 매우 친절하고 우호적이지만 협상을 할 때에는 가끔씩 공격적이고 감정적인

폭발을 하여 협상이 결렬 될 수도 있다. 한국 사람과의 비즈니스 협상에 있어서 항상 침착함을 유지해야만 한다. 또한 한국은 집단의 문화이므로 결정은 그룹의 합의에 의해 이루어지며, 집단에서는 연장자를 존경으로 대하며, 연장자는 손아랫사람에게 권위와 책임을 가진다. 체면을 중시하기 때문에 마음에 들거나 싫어도 겉으로는 감정표현을 많이 나타내지 않는다.

그리고 한국은 세계에서 1인당 주류소비가 가장 많은 나라이다. 음주는 때로 비즈니스를 하기 위한 준비이기도 하다. 한국인들은 같이 술을 마시고 나면 비즈니스 상대를 더 잘 알 수 있다고 생각하므로 술자리에 초대를 받았다면 가급적 거절하지 말고 같이 술을 마시는 것이 비즈니스 협상을 이끌어 가는데 좋을 것이다.

〈표 2〉 한국의 비즈니스 관습

	특 징
기본적인 문화적 가치	<ul style="list-style-type: none"> • 집단적 협력 • 집단적 의사결정 및 행동 • 수직적 사업관계 • 상호의존성(집단)
업무와 무관한 것에 대한 접근	<ul style="list-style-type: none"> • 장기적 • 많은 비용이 소요됨 • 공식적
업무와 관련된 정보의 교환	<ul style="list-style-type: none"> • 책략을 전개할 수 있는 여지를 두고 접근 • 제한된 권한 • 진실회피, 솔직한 느낌 감춤 • 장기적인 관점에서 상호간의 관계와 의견교환 • 암묵적인 커뮤니케이션
실득	<ul style="list-style-type: none"> • 공격적
양보와 협정	<ul style="list-style-type: none"> • 장기적 관계설명

자료 : 박기순, 「한국인과 문화간 커뮤니케이션」, 2001.

2) 중국 비즈니스문화⁴⁸⁾

중국은 사회주의 시장경제체제 도입 후 많이 변했다. 지금도 빠른 속도로 변화하고 있다. 사람들의 사고방식과 습관, 그리고 일처리 방식도 역시 변했다. 중국인도 오늘의 중국, 중국인을 잘 모른다고 할 정도로 경제, 사회, 문화 각 분야에 걸쳐 빠르고 폭넓게 변하고 있

48) 한국외국어대학교, 「한권에 담은 지구촌 상관습」, 2002, pp.66-89.

다. 중국의 현대 사회는 전통문화, 사회주의 문화, 자본주의 문화가 뒤섞여 있다.

중국인들의 보편적인 국민성은 실용적이고 외관상 평등을 중시하며 인내심이 강한 대신 준법정신과 질서의식은 희박하고, 포기를 잘한다. 철저한 개인주의와 배타주의적 성향을 보이고 체면을 중시하며 일 처리가 다소 느린 편(만만디)이나 돈이 걸려 있는 일에는 행동이 빠르며 상대방에 대한 체면을 매우 중시한다. 또한 중국인들은 인간관계에서 믿음과 의협을 중시하고 처세논리에 관계를 중시하며, 유교가 그들의 삶에 깊게 뿌리를 내리고 유교문화를 통해 중화사상을 꽃피워 왔다. 약속시간은 반드시 지켜야 하며 늦거나 약속의 취소는 대단히 무례한 것으로 간주하며, 협상을 할 때 반드시 개인 통역사를 통해서 협상을 하는 것이 중요하다. 그리고 중국인들은 비즈니스에 있어서 매우 신중하므로 강한 신뢰관계가 이루어지길 기대하고 있다. 따라서 인내심을 가지고 신중히 접근하는 것이 중요하다. 회의실에 들어갈 때는 윗사람이 먼저 들어가며, 비즈니스에 관한 것은 상사가 하는 것이라고 생각한다. 따라서 부하직원이 비즈니스에 관한 것에 얘기를 한다면 중국인들은 놀라움을 표시 할 것이다.

또한 중국인들의 역사와 문화에 관심을 가지고 이에 대하여 흥미를 표현하면 좋아하며, 협상은 인내심을 갖고, 늦어지는 것을 당연하게 여겨야 한다. 감정을 내세우지 말고, 기한에 관한 것은 말로 하지 않는 것이 좋다. 선물교환은 모든 상담이 끝난 후에 하며, 쉬는 시간에 중국인들의 행동에 대해 흥을 보는 경우가 종종 있는데 이는 절대 금물이다⁴⁹⁾.

중국의 면적과 인구는 매우 광활하고 많다. 따라서 지역적인 차이가 많이 존재하기 때문에 중국은 4개의 지역으로 나누어 살펴볼 필요가 있다(<표 3> 참조).

<표 3> 지역에 따른 중국인의 특징

	광 동	북 경	산 동	상 해
문화적 특성	<ul style="list-style-type: none"> •식품, 음료, 오락에 대한 지출을 많이 함(사치스러운 경향) •문화수준은 상해보다 낮음. 	<ul style="list-style-type: none"> •문화를 중요시하여 최고의 문화인을 다수 배출 •문화인 전체가 공유하는 문화적 경험과 감정세계가 있음. •북방 유목민족과 중원의 농경민족의 문화가 복합적으로 융합 	<ul style="list-style-type: none"> •유가문화의 영향으로 중농중문(重農重文)의 사상과, 중문중교(重文重教)의 사상이 깊음. •개방성이 부족하나 “질박한 것이 화려한 것을 이긴다.”라는 신념을 가지고 있음. 	<ul style="list-style-type: none"> •최첨단을 달리고 있는 도시와 비교하면 삶의 질이나 문화적인 수준은 대도시와 비교했을 때 많이 뒤 떨어 짐. •신분에 맞는 차림새와 조화를 중시 •실리적인 문화가 발달

49) 대한무역투자진흥공사, 「지구촌비즈니스실전테크닉」, 1999, pp.13-28.

	광 동	북 경	산 동	상 해
지역인 특징	<ul style="list-style-type: none"> •상술, 이재에 밝음. •정교한 작업에 능함. •근면, 창업성이 높고 고생을 두려워하지 않음. •학문을 중요시 하지 않고 실제 생활에 쓰여 지는 일만 중시(파죽문화영향)⁵⁰⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> •도박이 출신이 많음.(왕족·귀족·사대부 후예) •자부심이 강함. •학벌, 권력욕에 강함. •예의 존중 	<ul style="list-style-type: none"> •북방계열에 속하여 몸집이 크고 성격이 단순, 교제 시 의리를 중시 •순박하고 정이 많으며 돈독함 •한국인의 성격과 매우 유사 •술을 매개로 인간관계형성 	<ul style="list-style-type: none"> •“천하가 혼란스러운 것도 즐거운 것도 돈벌이 때문이니라.”라는 생각을 가지고 있음. •돈 버는 것에 대해 선각자이자 실리주의자라고 할 수 있음. •믿는 것은 오직 자기 뿐 •외지인을 무시하는 경향이 있음.
음식 문화	<ul style="list-style-type: none"> •“먹는 것은 광동에 있다.” 음식문화에 관한 지위가 다른 지역에 비해 높음. 	<ul style="list-style-type: none"> •여러 민족이 모여 살기 때문에 다양한 음식이 존재. 	<ul style="list-style-type: none"> •술 문화가 발달.(술을 잘 마심.) •독한 술을 마시는 것을 생명의 일부라고 생각함. 	<ul style="list-style-type: none"> •실리주의는 “식”에 잘 나타남. •먹는 것에 가장 까다로움. •세끼 식사뿐만 아니라 간식을 즐김.
소비 형태	<ul style="list-style-type: none"> •중국 도시 중에서 소득이 비교적 많은 편이라 소비행위에 제약이 없음. 	<ul style="list-style-type: none"> •돈은 반드시 써야 하는 소비심리.(북경인의 특수한 기질) •허영심이 많음. 	<ul style="list-style-type: none"> •술을 마시는 것에 대해 많은 돈을 소비.(TV광고에는 항상 술 광고가 포함.) 	<ul style="list-style-type: none"> •실내장식에 대해 많이 소비하는 경향이 있음. •현실을 중시하고 경제력에 따라 소비가 이루어짐.
선물 행위	<ul style="list-style-type: none"> •지불하는 것이 있으면 반드시 보답하는 것이 있어야 함.(봉사단 광동인에게 존재하지 않음.) 	-	-	-

자료 : 한국의국어대학교(2002)⁵¹⁾, 원종민(2008)⁵²⁾ 참고로 요약·정리.

3) 일본비즈니스 문화

일본은 비즈니스 협상에 있어서 집단내의 의견일치가 이루어지는 것을 선호하므로 개인의 의견은 무게를 갖지 못한다. 또한 일본은 체면을 중시하고 어린 시절부터 감정을 자제 받도록 교육을 받아 왔으므로 상황에 맞게 행동하려고 한다.

50) 김병준, “中國古代巴蜀文化的研究 : 關於郡縣支配的地域偏差基礎的理解”, vol., 303, 1995, pp. 277-299.

51) 한국의국어대학교, 「한권에 담은 지구촌 상관습」, 2002.

52) 원종민, 「비즈니스 문화 중국어 증독편」, 한국의국어대학교, 2008.

특히 일본은 “혼네”와 “다테마에” 즉, 혼네는 본심을 뜻하고, 다테마에란 표면적인 원칙을 뜻 하는데, 실제의 본심과는 다른 말 또는 표정으로 상황에 따라 수시로 변하며, 특히 “혼네”를 숨기고 상대방의 감정을 손상시키지 않게 하기 위한 것이다. 따라서 일본인은 얼굴에 자신의 본심을 드러나지 않고 숨길 수 있는 능력이 일본에서는 어른의 자질 중의 하나이다. 일본인은 감정의 직접표현, 특히 얼굴로 표현하는 것은 천박하고 실례되는 행동이라고 생각한다. 다테마에에 따라 행동을 하는 습관은 일본 사회에 뿌리 깊게 박혀 있다. 사회의 조화를 유지해야 한다는 일본의 이상, 또 사회에의 순응이 무엇보다 우선이라고 교육 받은 사람들과 조화를 이루어야 하는 현실에 있어서 이 습관은 매우 중요한 의미를 갖는다.⁵³⁾

그리고 일본의 비즈니스 거래에 있어서 무턱대고 상대방을 찾아가서 거래를 성사시키려고 하기 보다는 소개자를 통해서 거래를 하는 것이 안정적이다. 일본인은 소개자에 대한 의리를 느끼기 때문에 소개자를 신중하게 선택해야한다. 하나하나 일을 설명하고 주장을 내세우는 명시의 문화가 아니라 ‘뭔가 알아주겠지’ 하는 high context를 가진 일본인과는 상대에 대해 불만이 있을 경우라도 우회적인 표현으로 하는 것이 좋다(<표 4> 참조).

일본 사회는 언어 이외의 요소가 대단히 중요한 의미를 갖는 곳이다. 아무리 사소한 몸짓일지라도 큰 의미를 갖기 때문에 팔이나 손을 크게 벌린다든지 과장된 표정이나 화려한 제스처를 취하지 않도록 주의한다. 일본에서는 검지로 동그라미를 그리면 일반적으로 OK라는 의미이지만 일본에서는 돈을 의미한다. 따라서 오해를 불러일으킬 만한 제스처를 가급적 피하는 것이 좋다.

그리고 비즈니스 상대를 처음 만났을 때는 악수나 아니면 인사를 하고 명함을 교환하는데 명함의 뒷면에 영어로 만든 명함을 건네면 좋고, 읽을 수 있는 쪽을 앞면으로 해서 건넨다. 처음 만났을 경우에는 선물을 주고받는 것이 극히 일반적인 관습이다. 비즈니스거래에 있어서 간단한 선물을 준비하되 일본인은 선물을 하는 행위 자체에 중요한 의미가 있다. 특히 해외유명브랜드 제품을 좋아하기 때문에 이런 선물을 준비한다면 더욱 쉽게 거래가 성사 될 것이다.

복장은 남성은 전통적인 스타일의 슈츠로, 캐주얼한 차림은 피하는 것이 좋으며 여성은 수수한 차림으로 악세서리와 향수는 괜찮으나 화장은 얹게 하는 편이 무난하다. 그리고 바지 스타일은 피하는 것이 좋다. 또한 일본인 보다 키가 커 보일 것 같으면 힐은 신지 않는 것이 좋다⁵⁴⁾.

53) 대한무역투자공사, 「지구촌 비즈니스 실전 테크닉」, 1999, pp.12-23.

54) 대한무역투자진흥공사, 전계서(1999)

〈표 4〉 일본의 비즈니스 관습

	특 징
보수적인 상거래	<ul style="list-style-type: none"> • 지나칠 정도의 격식 및 예의 • 전통적인 통신수단의 사용(E-mail보다는 상대방이 선호하는 통신수단의 사용)
정보전달의 명료화	<ul style="list-style-type: none"> • 거래품목의 종류에 따라 거래 상대방의 결정(세밀한 상품내용)
거래 실적의 전달	<ul style="list-style-type: none"> • 기존의 거래 실적이 자사 제품 홍보 및 회사 홍보에 도움
의사결정의 지연	<ul style="list-style-type: none"> • 협상 후 회사 내 여러 사람과 의논을 거친 후 결정(협상자의 입장에서 인쇄 필요)
진행 경과	<ul style="list-style-type: none"> • 의사결정후의 행동은 원활하고 신속함(담당자의 변동이 협상 결과에 대해 영향을 받지 않음)
협상자료의 준비	<ul style="list-style-type: none"> • 일본어판 자료 필수(영어판 자료 보다는 일본어판이 훨씬 효과적) • 일본어 자료가 없는 경우 회사 이미지 실추 • 전체적인 거래구성도 일본식 준수

자료 : 코트라, 「일본문화와 비즈니스」, 2005.

IV. 한중일 비즈니스의 협상 전략

1. 이문화 적응 훈련

장기간 해외에서 근무를 하거나 비즈니스 협상을 위해 해외에서 협상을 하는 사람들은 이문화에 대해 충격을 받게 된다. 대부분의 사람들은 새로운 환경에 직면할 때마다 새로운 문화적인 충격을 경험하게 된다. 그러나 문화 충격은 항상 존재하며, 누구나 어느 정도 경험을 하며, 문화충격의 부정적인 측면을 최소화하기 위한 많은 효과적인 조치를 취할 수 있다.

해외에서의 문화 환경에 적응할 수 있는 최대의 관건은 현지문화를 어느 정도 숙지하는가에 달려있다. 다시 말해, William Gudykunst⁵⁵⁾는 현지문화에 대한 지식만 있으면 현지적응 능력이 증대된다고 한다. 물론 문화충격을 완전히 피할 수는 없을 것이다. 그러나 충분히 준비를 하는 것으로 문화 충격을 최소화 할 수 있을 것이다.

따라서 이러한 문화충격에 대비하기 위하여 선행연구에서 다루었던 이문화 적응훈련 또

55) William Gudykunst, "Intercultural Communication: Current Status and Proposed Directions", *Journal of East and West Studies*, Vol.14 No.1, 1985, pp.99-135.

는 이문화훈련(Cross Cultural Training)이 필요한 것이다. 이를 위해서는 다음과 같은 교육 훈련이 필요하다고 할 수 있다.

첫째, 협상팀 전원은 상대국의 문화, 정치, 지리, 기후, 음식, 통화 및 현지인에 대한 태도 등을 집중적으로 교육받아야 한다. 효과적인 방법으로는 영화 상영을 병행한 지역전문가의 강연과 토론을 하는 것이 매우 효과적이다.

둘째, 현지문화교육으로써 개인이 현지문화권에서 효과적으로 활동 및 교제하고 의사소통할 수 있도록 준비를 하는 것으로 이에 대한 기본적인 모델은 지적모델, 현지시뮬레이션 모델, 문화 인식모델 등이 있다.

셋째, 이러한 교육훈련 프로그램을 훈련할 수 있는 장소 및 기기시설, 프로그램제공 등에 대한 것을 기업자체 또는 개인이 실시하기 어렵다는 한계가 있다. 그러므로 훌륭한 교육시설을 마련하여 국제경쟁력을 강화하고, 협상에서 근원적 이익을 확대하기 위해서는 정부, 대학, 기업이 긴밀하게 협조하여야 한다.

이렇게 협상에 임하기 전에는 위와 같은 이문화 적응훈련이 꼭 필요하다. 현지에서 수행해야 할 업무의 특성, 회사 조직과의 전반적인 연계, 기업의 장기 목표 등에 관한 내용을 교육해야 한다. 단, 비즈니스는 언제나 문화적인 맥락에서 보아야하므로 해외과연직원의 교육에는 현지문화를 이해시키는 과정이 반드시 포함되어야 한다.

2. 비즈니스 협상전략

한중일 3국간의 문화적 가치관에 대하여 앞에서 조사하였으며, 이러한 문화적 가치관은 한중일의 서로 다른 비즈니스 문화에 영향을 주었다고 볼 수 있다. 이러한 차이점을 조사해서 표로 요약하면 <표 5>과 같이 요약할 수 있다.

<표 5> 한중일 3국의 비즈니스 문화적 비교

	한 국	중 국	일 본
문화적 목적	사적 유대감형성 및 구성원 간의 조화 중시	사적 유대감형성 및 조화를 중시	조화 중시
지 배 문 화	선비문화(효 강조) 대인문화	대인 문화	사무라이 문화(충의 강조)
가 족 문 화	가문 중심(혈연주의)	개인중심	가계중심
권 위 체 계	상하	집단적 위계	수평적

	한 국	중 국	일 본
명 함	자신의 소속된 집단 및 직위 소개	상대방의 지위 득실을 따짐	회사의 계열과 상대방의 직위를 보여주는 중요한 자료 집단속에 위치
서 두	사적 유대감 형성	사적 유대감 형성	1. 회사 2. 부서 3. 개인
언 어 사 용	존경심을 표현	존경심의 표현	말을 많이 하지 않음
비언어적 메시지	감정이 있는 표정 목소리	감정이 있는 표정	얼굴 표정 몸짓
공 간 설 정	가까이 접촉	가까이 접촉	집단별 거리 확보 미리 정해져 있음
시 간 설 정	짧은 시간에 인사 먼저 이야기 함	시간설정을 하지 않음	상대방에게 맡김
정 보 교 환	사적 및 업무에 연관된 정보	사적 및 업무에 연관된 정보	사적 정보
끝내는 말	우호감, 사적 유대감 시간의 촉박	우호감, 사적 유대감 시간적 여유	상대방의 말에 대응 조화
적용된 문화적 가치	조화, 우호감, 존중, 다혈질	우호감, 존중, 명분, 다양성, 현실주의	존중, 경청, 감정을 섞지 않는 태도, 신용, 단결

자료 : 기존 연구자들의 자료를 비교 재정리

위의 <표 5>에서 한중일 3국의 비즈니스문화를 비교분석한 결과 기타의 다른 국가들에 비하여 넓은 의미로 보면 유사한 부분이 많다고 할 수 있지만, 깊이 들어가서 살펴보면 각국의 문화적 특성이 서로 다름을 알 수 있다. 이를 바탕으로 서로의 특징을 이해하면서 한중일간에 비즈니스협상에 임한다면 보다 좋은 결과를 얻을 수 있을 것이다.

한중일 3국간 비즈니스협상의 진정한 목표는 서로 이득을 얻기 위한 과정이라고 할 수 있다. 협상을 하기위해서는 홈그라운드에서의 협상이 여러 가지 이점이 많기 때문에 가능한 한 홈그라운드에서 협상을 하기를 원한다. 하지만 홈그라운드에서 협상을 하든지, 해외에서 협상을 하든지 간에 협상을 하기위한 전략은 잘 세워 놓으면 좋은 결과에 도달 할 수 있다. 여기에서는 한중일 비즈니스 협상에 관한 주제를 다루고 있지만 이것은 한중일 뿐만이 아니라 모든 협상에서 적용되는 것이라고 할 수 있다.

첫째, 단기적인 계약 체결보다는 장기적인 관계를 형성하는데 집중해야 한다.

둘째, 상대방의 입장 뒤에 숨어 있는 이해관계를 파악해야한다.

셋째, 문화의 일방성에 너무 지나치게 의존하지 않는다.

넷째, 타이밍을 잘 맞춰야 한다.

다섯째, 유연한 자세를 견지해야 한다.

여섯째, 사전에 준비를 철저히 해야 한다.

일곱째, 상대방의 말을 경청해야 한다.

여덟째, 통역을 적절히 이용할 줄 알아야 한다.

국제협상은 상호신뢰와 협력분위기에서 이루어져야 한다. 협상 이슈와는 별도로 협상당사자간에 존중하는 태도를 유지하는 것이 중요하다. 상대방의 관점이 자신의 판단과 다르더라도 상대방을 이해하려고 노력해야 한다. 상대방의 문화 유형을 바꾸려는 생각은 하지 말아야 한다. 그것은 불가능하기 때문이다. 한편 상대방의 문화에 빠져들 필요는 없다. 가장 좋은 것은 상대방의 문화유형을 지켜주는 것이다.

V. 요약 및 시사점

한중일 FTA의 필요성이 제기되면서 ‘동아시아 공동체’ 구상은 한중일 3국의 정치, 경제적 실체로 가시화될 조짐을 보이고 있다. 이에 따른 한중일 3국의 인적·물적 소통이 더욱 빠른 속도로 진행되고 있으며, 한국의 기업 활동은 한반도를 중심으로 한 단순한 무역활동의 수준을 넘어선지 오래이다. 이제 본격적인 글로벌 경쟁무대의 심장부로 사업장소를 옮겨가고 있다. 국내에서 비즈니스 활동을 하거나 외국에 진출해서 비즈니스를 하거나 다양한 이문화권 사람과 함께 융합하여 성공적인 업무를 추진하는 것이 국제화를 추진하고 있는 현 상황에서 중요한 과제로 대두되고 있다.

문화와 가치관이 다른 다양한 사람과 비즈니스를 한다는 것은 단순히 문화적 갈등을 최소화한다는 소극적인 차원이 아니라, 이문화 간의 시너지 효과를 통해 세계시장에서 경쟁력이 있는 기업을 만들 수 있도록 새롭고 효율적인 문화적 통합체를 이루어내야 한다는 적극적인 관점에서 바라보아야 할 것이다.

한중일은 가깝고도 먼 나라이면서 같이 공존해 가야하는 현실에 놓여있다. 각국은 지리적으로나 역사적으로 밀접한 관계에 있으며 유사한 문화를 공유하고 있는 것 같지만, 깊이 분석해보면 상이함을 가지고 있으므로 이런 차이점을 숙지하면서 비즈니스협상을 진행할 때 서로 Win-Win하는 협상을 진행할 수 있다. 무한 경쟁시대인 현실에 있어서 비즈니스 협상의 성공여부는 3국이 같이 성장할 수 있는 길이기 때문이다. 각국의 문화배경과 비즈니스

스 협상을 진행할 때 반드시 준수해야 할 사항을 인지하고 협상에 임하는 것이 바람직하다.

본 논문은 해외비즈니스를 추진하는 과정에서 많은 사람들이 가장 먼저 겪게 되는, 문화적 차이로 인한 혼란과 갈등을 잘 관리하여 비즈니스협상을 할 경우 조금이나마 도움이 되고, 이를 통해 서로가 시너지를 창출하여 효과적으로 이용이 되고자 하였다.

그동안 한중일 3국은 정치적으로나 경제적으로나 밀접한 관계에 있으면서도 역사적인 배경과 경제적인 차이 등과 같은 이유로 인하여 서로의 협상문화에 대하여 관심을 가지고 깊이 있게 연구되지 못했다. 하지만 현재 지역주의가 확산되고 세계경제의 흐름이 서서히 변화하고 있는 이 시점에서 한중일 3국은 이를 인지하고 각국의 협상문화에 대한 유사함 속에 스며있는 상이함을 찾아내어 이를 체계적으로 연구할 필요가 있다. 후속연구로는 한중일 3국의 협상관행과 행태를 설문조사를 통하여 구체적으로 비교연구하고, 이에 대한 협상전략을 세부적으로 도출하고자 한다. 이러한 연구를 위해서 본 연구는 선행연구에서 나타난 이문화 및 비즈니스문화의 차이를 분석하였다. 이러한 연구를 통하여 이문화 혼란의 중요성을 깨닫고 이를 체계적이고 설득력 있게 분석하여 각 국가 간 협상을 전문으로 하는 전문가를 양성하여 보다 효과적인 비즈니스 협상을 이끌어내는 것이 필요하다고 할 수 있겠다.

참 고 문 헌

- 게리 페라로, 「국제비즈니스 문화가 좌우한다」, 창해, 2004.
- 고병익, 「동아시아의 전통과 변용」, 목학과 지성사, 1966.
- 고부응, “균열된 상상의 공동체 : 베네딕트 앤더슨의 민족과 민족주의 이론”, 「비평과 이론」, Vol.10 No.1, 2005.
- 高範俊, 「現代經營人の 에티켓과 매너」, 濟州大學校, 1992.
- 구양근, 「韓中日 三國의 觀念比較研究」, 아세아문화사, 2008.
- 권용혁 외, 「한중일 기업문화를 말한다」, 이학사, 2005.
- 김기홍, 협상의 중요성과 방법, 「초등교육」, 제13호, 2002.
- 김미정, “해외주재원관리에 관한 실증적 연구”, 석사학위 논문, 1993.
- 김병준, “中國古代巴蜀文化的研究 : 關於郡縣支配的地域偏差基礎的理解”, 1995.
- 김원배, 김경배, “중국인의 상관습과 유의사항에 관한 연구”, 「國際商學」, 2005.

- 김윤대, 「지구촌음식문화」, 신광출판사, 2006.
- 김일곤, “우리나라 勞動市場의 構造的 特徵”, 「最高經營者課程 論文集」, 1991.
- 김정오, “한국사회의 규범질서의 혼란과 정서적 갈등”, 「社會科學研究」, 1995.
- 김중관, 「21세기 핵심전술 국제 협상」21세기북스, 2002.
- 김현숙, “다국적기업 국제경영자의 異文化 適應에 관한 연구” 석사학위논문, 1997.
- 김홍석·박명흠, “韓中日 文化的 特性和 價値觀 比較”, 「研究報告書」, 1997.
- 루스 베네딕트, 「국화와 칼」, 을유문화사, 1991.
- 류승무, “한국가족주의문화의 변화과정 연구”, 「中央增加大學論文集」Vo.1.1, 1992 .
- 박건식, 비즈니스 협상교육 프로그램의 개발에 관한 연구, 박사학위 논문, 2007.
- 박기순, “문화간 커뮤니케이션과 이미지”, 「한국 커뮤니케이션학」, 1996.
- 박상화, “문화간 비즈니스 커뮤니케이션의 장애요인에 관한 연구”, 박사학위논문, 2001.
- 박승무, 「선비와 사무라이」, 김영사, 2003
- 송인재, “포스트사회주의 중국에서 문화 담론이 지형”, 「현대중국연구」제11집2호, 2010.
- 원용희, 「(세계화로 가는 길목에서)글로벌 비즈니스 에티켓」, 두남, 2001.
- 원종민, 「비즈니스 문화 중국어 청독편」, 한국외국어대학교, 2008 .
- 이성규, “중화사상(中華思想)과 민족주의”, 「철학」 1992.
- 이승영, 「국제협상의 ABC;무역상담의 이론과 실제」, 일신사, 1992.
- 이어령, “한·일 문화의 원형”, 「한·일 문화의 동질성과 이질성」, 신구미디어, 1993.
- 이정학, “일본 무사도 정신의 현대적 의의”, 「한국체육철학회지」, Vo.8 No.1, 2000.
- 이종한, “국제 상관습의 지역별 특성에 관한 연구”, 석사학위 논문, 2003.
- 이현구, “중국 마르크스주의 철학의 모색”, 「시대와 철학」, 1992.
- 임재해, “풍수지리설의 생태학적 이해와 한국인의 자연관”, 「한국민속학보」, 1998.
- 張大換, 「국제기업협상」, 김영사, 1994.
- 전지현·김정아, “글로벌 비즈니스 현장의 문화간 이슈에 대한 연구”, 「비서학논총」, Vol.11 No.2, 2002.
- 정현민, 일본 대중문화의 개방에 관한 연구, 부산대 석사학위 논문 1996.
- 趙慶根 譯, 「續 協商的 秘訣」, 韓國生產性本部, 1990.
- 카사미 미사히로, 「중국비즈니스 이렇게 하면 성공한다」, 김영사, 2002.
- KOTRA, 「일본문화와 비즈니스」, 2005.
- 파리드 엘라머위·필립해리스, 「해외비즈니스 문화를 알아야 성공한다」, 21세기북스. 1995

대한무역투자진흥공사, 「지구촌비즈니스실전테크닉」, 1999.

한국외국어대학교, 「한권에 담은 지구촌 상관습」, 2002.

Briscoe, D. R, *International human resources management*, SAGE Publications, 1995.

Brislin, Richard W., Yoshida, "Tomoko, Improving Intercultural Interactions : modules for cross-cultural training programs." *Multicultural aspects of counseling series*; vol. 3, 1994.

Coddington, Alan, "A Theory of the Bargaining Process: Comment Reply", *American Economic Review*, Vol. 56. NAO.3, June 1966, pp.522-533.

Dupont, Christopher, & Guy-Olivier Faure, "The Negotiation Process", *International Negotiation*, Jossey-Bass Publishers, 1991.

Hall, E. T., *Understanding cultural difference*, Prentice Hall, 1990.

Hawrysh, B .M. & Zaichkowsky, J. L., "Cultural Approaches to Negotiation: Understanding the Japanese", *International Marketing Review*, Vol.7 No.2, 1990.

Hugenberg, *Structures for Business & Professional Speech*, IA : Kendall/Hun, 1985.

Lewick, Roy J., Joseph A. Litterer, John W. Minton and David M. Saunders, *NEGOTIATION; Readings, Exercises, and Cases*(2nd ed.), Irwin Inc., Boston, 1994.

Marsh, P.D.V., *Contract Negotiation Handbook*, A Gower Handbook, 1984.

Sawyer, J, & Guetzkow, H, *Bargaining and negotiation in international relations*, In G,C,Kelman(Ed), *International behavior: A social-psychological analysis*. New York; Holt, Rinegart. & Winston. 1996.

Tylor, E. B., *Primitive Culture*, John Murray, 1872.

Varner, I. I. "The Theoretical Foundation for Intercultural Business Communication: A Conceptual Model", *The Journal of Business Communication*, Vol.37 No.1, 2000.

William Gudykunst, *Intercultural Communication: Current Status and Proposed Directions*, Prentice Hall, 2006.

Rhee Kyong-Gu & Ko Kin-Tei, *企業經營と異文化コミュニケーション* , 2005 .

山崎清, 竹田志郎 編, 「テキストブック国際經營」、有斐閣, 1982(昭和59).