

成功的 貿易契約 締結을 위한 글로벌 協商戰略

- BRICS의 文化와 價値 差異를 中心으로 -

오 원 석*
김 동 호**
김 거 진***

-
- I. 머리말
 - II. 무역계약에서 협상의 이론적 배경
 - III. BRICS 각국별 협상관행과 특성
 - IV. 협상관행의 차이에 따른 실무상 유의점
 - V. 결 론
-

주제어: 무역 계약, 당사자 자치 원칙, 타문화간 협상, 문화관습

I. 머리말

당사자 자치의 원칙(principle of parties' autonomy)은 국제무역계약에서 가장 보편적이고 지배적인 원칙의 하나이며, 그에 따라 당사자 간의 권리·의무

* 성균관대학교 경영학부 교수

** 성균관대학교 대학원 무역학과 박사과정

*** 성균관대학교 대학원 무역학과 석사과정

는 그 당사자들이 협상하여 합의하고 약정한 내용이 어떠한지에 의존한다. 따라서 계약을 협상하고 체결하는 때에는 쌍방이 각기 상대방의 의사와 의도를 정확하게 파악하여 이해하고 이를 계약서에 명확하고 정확하게 반영하는 것은 유능한 무역실무자가 되기 위하여 무엇보다도 요구되는 중요한 일이다.

그런데 성장과정이 서로 다르고 각기 처한 사회·문화적 환경과 관행이 상이한 당사자들 사이에서 국제무역계약의 체결을 위하여 협상하고 논의함에 있어서는 예컨대 같은 단어라도 동일한 의미나 효과로 이해하지 못하는 등, 서로의 문화적 차이에 따른 오해와 이해 부족으로 계약을 체결하였더라도 그 의미를 자기 기준에 맞게 해석함으로써 의도하지 않은 계약불이행이 발생하게 되고 그에 따른 법적 구제수단을 동원하게 되는 불행한 일이 흔히 발생하게 된다.

이는 협상자들이 자신이 속한 문화권의 규범에 따라 행동하며, 상대의 행동을 해석하고 평가하는 데에도 이 규범을 사용하기 때문일 것이며, 이와 같이 문화적 가치, 관습, 규범, 이데올로기는 협상자의 관심사와 우선순위에 영향을 주고, 협상전략의 적절성과 부적절성에 대한 판단에 영향을 주어, 협상상황에 대한 해석과 상대방의 행동에 대한 해석에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 '무역계약 체결을 위한 협상이 서로의 입장에서 충분히 반영되었는지 여부'에 대한 관점도 문화적 관습, 가치에 따라 달라질 수밖에 없다고 판단된다. 더욱이 정보기술의 발달로 가시적인 국경이 없어지고 국제화가 가속화되는 현실 속에서 협상의 필요성은 크게 증가하고 있으며 그 역할도 아울러 중요시되고 있다.

이에 본고에서는 문화·가치 차이에 따른 무역계약 협상전략의 문제를 고찰하고자 한다. 당사자간의 협상력에 따라 협상의 결과가 달라질 수 있음을 고려할 때 협상당사자가 속한 사회의 관습의 형태와 협상당사자 개인에게 영향을 준 문화가 국제무역계약 등의 협상에서 중요 변수로 적용될 가능성이 있어 이러한 변수들이 협상에 미치는 영향을 분석하고자 하는 것이다.

그러나 이에 대한 선행 연구가 많지 않아 이 분야에 대한 연구가 절실히 필요할 것이다.

이를 위하여 본고에서는 먼저 일반적 문제로서 무역계약에서 협상의 이론적 배경을 살펴본 후(II), BRICS가 향후 세계를 주도할 경제규모를 갖고 있을 것으로 판단하여 이들 국가의 국가별 협상관행 특성을 파악·검토한다(III). 이어 이러한 논의를 기초로, 성공적인 협상의 근간으로서 우리가 협상실무상 어떻게

대처하여야 하는지를 살펴보며(IV), 특히 여기서는 BRICS의 국가별 문화특성과 협상관습을 들여다봄으로써 우리의 향후 주요시장에 속한 당사자와의 무역계약협상에서 우위를 가질 수 있도록 하기 위한 정보를 제공하고자 한다. 연구방법으로 본고는 연구의 성격상 문헌연구의 방법을 취한다.

Ⅱ. 무역 계약에서 협상의 이론적 배경

1. 협상의 이론적 접근

협상(Negotiation)은 서로 다른 욕구와 견해를 가진 두 사람 또는 당사자 상호 타결의사를 가지고 양방향 의사소통(Communication)을 통하여 상호 만족하는 합의에 이르는 과정이라 정의할 수 있다.¹⁾ 협상은 다음의 두 가지 이유 중 하나 때문에 발생하는데, 첫째로 협상자 스스로는 결코 할 수 없는 어떤 새로운 것을 만들어 내기 위한 것이고, 둘째는 협상당사자들 간의 문제나 논의를 해결하기 위한 것이다.²⁾

협상은 당사자 간 조화를 이루지 못한 이슈에서 출발하여 상호 수용 가능한 합의를 도출하는데 목표를 두고 전략과 전술을 사용한다는 점에서 일반적인 대화와는 구별되는 독특한 상호작용이다. 협상이 일반적 대화와는 구별되지만, 사람들은 생활 속의 수많은 서로 다른 이슈들에 대하여 협상을 할 수 있기 때문에, 협상의 근본과정에 대한 이해가 필수적이다.

최근에는 국제적 비즈니스로 국가와 국가 간에, 국가와 기업 간에, 기업과 기업 간에 이루어지는 계약 등이 활발해 지면서 서로 다른 문화 사이에 이루어지는 협상에 관한 연구들을 많이 볼 수 있다.³⁾ 이것은 서로 다른 문화 간의 특성과 가치 차이로 협상에 있어서 협상당사자의 접근방식에 영향을 미치기 때문이다. 다국적 기업 등 국경을 초월한 경영활동이 이루어지고 있는 현실을

1) D.G. Pruitt, *Negotiation Behavior*, NY Academic Press, 1981.

2) R.J. Lewicki, D.M. Saunders & J.W. Minton, *Essentials of Negotiation*, (2nd ed.), New York: McGraw-Hill, 2001.

3) S.E. Weiss, *International Negotiations: Bricks, Mortar and Prospects*, Handbook for International Management Research, Cambridge, MA: Blackwel, 1996.

보면 국외기업과 제휴관계를 맺는 기업들은 상호 문화적 양립성에 대한 확인이 선행되어야 한다.⁴⁾ 異문화간 협상에서 성공하기 위해서는 문화 간 가치 차이에 대한 지식과 이해를 바탕으로 문화적 가치 차이가 야기하는 현실을 제대로 직시해야 한다.

협상에서 문화적 요소의 영향은 동일 문화 내 협상에서도 나타날 수 있다. 가령, 한국인의 협상문화를 권력에 의한 지배를 많이 받고, 협상이슈보다는 협상상대방에 중점을 두며, 타협의 모색이 어렵다고 규정할 때⁵⁾ 이러한 한국인의 협상문화는 한국 사람의 협상에서도 유의적인 영향을 미칠 것이다. 이 때 협상과정에 중요한 영향을 미치는 것은 협상자의 개인특성으로, 협상이 동일 문화권 내에서 진행되든지, 아니면 타문화간에 진행되든지 문화적 요소와 함께 나타나는 협상자의 개인특성이 고려되어야 한다. 이와 같이 협상에는 많은 요소가 첨가되어 서로 다른 당사자가 궁극적으로 한 가지 목적을 위해 나아가는 과정이다.

2. 타 문화간의 협상

모든 국제협상은 문화간 협상의 속성을 가지고 있다. 협상자가 문화간 협상에서 협상성과를 높이기 위해서는 서로의 기준과 문화적 경계를 넘어 이루어지는 문화간 협상의 서로 다름에 대한 폭넓은 이해가 필요하다. 문화간 차이는 실제로 존재하며, 문화간 협상은 같은 문화권내에서 협상하는 것과는 상당한 차이를 갖기 때문이다.⁶⁾ 문화간 협상에 있어서 협상을 성공적으로 이끌 수 있는 핵심요소 중 하나는 서로 이해될 수 있고 기대되는 행위나 관습이 무엇인지를 인식하는 것이다. 즉, 국제협상에 대한 문화의 영향을 측정하기 전에, 주어진 사회 내에서 협상과 갈등해결에 대해 영향을 미치는 행위에 관한 지배적이며 독특한 패턴을 식별하는 것이 필요하다.

4) L. Segil. "Fast Alliances are the Key to Dot-Com Success," *The Journal for Quality & Participation*, 2000, pp. 40-42.

5) 박헌준·이종건·최용성, "협상상황과 정보공유가 협상성과에 미치는 영향에 관한 실증연구," 『인사조직연구』 제10권 제2호(한국인사조직학회, 2002), pp. 173-209.

6) N.J. Adler & J.L. Graham, "Cross-Cultural Interaction: The International Comparison Fallacy?", *Journal of International Business Studies*, 20, 3. 1989, pp. 515-537.

결국, 협상자가 다른 문화권에 속한 협상 상대방의 협상스타일과 신뢰구조를 잘 이해할수록 효과적인 성과를 달성할 가능성이 높아질 것이다. 문화간 협상에서는 일종의 ‘차이로 인한 딜레마’가 나타난다.⁷⁾ 이것은 마치 두 배우가 다른 집필가에 의하여 각기 작성된 두 개의 서로 다른 대본과 두 개의 서로 다른 무대에서 연극을 하는 것과 같다. 결국, 타 문화 간 협상자들은 합의에 이를 수 있지만 동일문화 내 협상에 비하여 공동이익의 기회를 놓치게 되며 협상결과는 예상보다 못할 수 있다.

III. BRICS 각국별 협상관행과 특성

1. 서설

경제 강국으로 급부상하고 있는 브릭스는 우리 대외무역에서도 실질적으로 중요하고 큰 비중을 차지할 것으로 보인다. 하지만 신흥시장으로 각광받는 이 나라들은 안정된 체계를 유지하기 전까지 유동성과 불확실성을 가지고 있으므로, 이를 적절히 관리하지 못한다면 큰 타격을 받을 수 있는 만큼 신중을 기하여야 할 것이다. 또한 신흥시장은 다소 투명성이 부족하고 제한적인 위치로 인한 리스크가 존재하고 있기 때문에 이러한 상황에서 좀 더 유리한 고지를 점령하기 위한 전략적 방안들을 모색해야 할 것이다.

2. 브라질(Brazil)

1) 의식구조와 기본자세

브라질은 다인종, 다문화사회를 형성하고 있는 국가이다. 따라서 브라질 국민은 타민족과 그 민족의 문화에 대해 높은 친화력과 융화력을 지니고 있어 초기 비즈니스를 진행하기에는 수월한 편이다.⁸⁾ 그렇기 때문에 낯선 외국인이

7) C. Tinsley, J. Curhan & R.S. Kwak, "Adopting a Dual Lens Approach for Overcoming the Dilemma of Difference in International Business Negotiations," *International Negotiation*, 1999, pp. 1-18.

라고 할지라도 평소 진실한 관계 속에 신뢰를 축적해 나가는 것이 중요하다. 경제-사회 측면에서 또 다른 특징 중 하나는 친인척이 하나의 회사 또는 지역의 정치-경제를 주름잡는 이른 바 ‘Family’주도형 사회 모습을 띄고 있다는 점이다.⁹⁾ 특히 비즈니스 면에서는 친인척을 포함한 “family”와 경제-사회-교육적 배경이 상당히 중시되고 있는 상황이어서 어려운 거래라 할지라도 잘 짜인 인맥을 활용하면 의외로 쉽게 해결할 수 있다.

그러므로 비즈니스적인 면에서만 접근하면 오랜 관계를 유지하기가 어렵다. 이들도 사업상 외국인에 대해서는 다소의 의구심을 가지고 있기 때문에 진실한 관계를 유지하며 신뢰를 쌓은 사람과만 거래하려는 경향이 높다.

2) 협상관행 및 특징

브라질 사람들은 대개 약속시간 개념이 희박한 것으로 알려져 있으나 상파울루와 같은 대도시의 비즈니스맨들은 시간엄수를 상대기업의 평가 잣대로 간주하기도 한다. 그러나 리우 데 자네이루의 경우 종종 상대방을 약속장소에서 한 시간 이상 기다리게 하기도 한다. 또한 사전 약속 없이 상대방의 사무실을 불쑥 방문하는 것은 예의에 어긋나는 행동이다.¹⁰⁾

브라질 사람들 처음 만날 때부터 사업 얘기를 나누는 것을 꺼리는 경향이 있으며 여타 외국과 마찬가지로 개인적인 관심사라든가 축구, 음식, 자신의 브라질 생활 등에 대해 먼저 얘기를 나누면서 분위기가 무르익을 때를 기다리는 것이 좋다.

브라질 사람들은 여타 라틴아메리카 사람들과 마찬가지로 접근하기는 쉬워도 상호 신뢰하는 관계를 이루기에는 시간이 걸린다.¹¹⁾ 그러나 일단 신뢰가 구축되면 10년 이상 한 counterpart만 고집할 정도로 우직한 면이 있다. 그러므로 상호 신뢰 구축은 브라질에서도 비즈니스의 성공을 위한 지름길이 된다.

각 지방의 정치와 경제계에는 기업가와 정치인들의 인맥이 무엇보다 중요하

8) 최윤국, 『아르헨티나와 브라질의 문화 biz와 협상문화』 (한국외국어대학교 외국학종합연구센터, 2005), pp. 91-93.

9) 상계서, p. 92.

10) 상계서, p. 92.

11) 상계서, p. 93.

게 작용하고 있으며 이들과의 인맥형성은 비즈니스의 성공여부에 큰 변수가 되기도 한다.

브라질 비즈니스맨들의 협상태도는 자못 거칠며 자신의 목적 달성을 위해 그들은 아주 장시간 상대방을 물고 늘어지는 경향이 있으므로 충분한 인내와 시간을 가지고 임해야 한다.

또한 브라질 사람들은 상대방과 직접 만나 사업 얘기하는 것을 선호한다. 그리고 비즈니스 상담 초기에는 자사의 규모나 능력을 과장해서 말하는 경향이 짙으며 자신의 요구사항에 대해서는 천천히 그리고 아주 집요하게 주장한다. 그리고 협상 팀을 자주 교체하는 것은 지양하는 것이 좋은데, 설사 협상 능력이 뒤진다고 해도 상호 친분과 신뢰관계를 중요시하는 그들에게 협상 팀을 자주 교체하는 것은 비즈니스를 새로 시작하는 것이나 다름없다. 물론 친분관계를 중요시하는 만큼이나 서류도 중요시한다. 따라서 계약 시 모든 내용을 상세히 기록한다. 브라질에서 무역 절차의 상당부분이 아직 관료적이며 또한 브라질 수입업체 역시 자세한 무역 절차를 모를 때가 많다. 그들도 상당부분 일명 “데스빠산찌 Despachante”(수속대행 업체)를 이용하고 있으며 이 같은 제도가 사회전반에 걸쳐 활성화되어 있다.¹²⁾

3. 러시아(RUSSIA)

1) 의식구조와 기본자세

러시아는 아시아와 유럽에 걸쳐있는 지리적 조건의 영향으로 서구성과 동양적인 가치관이 혼재된 이중성을 가지고 있다. 또한 러시아의 지리적 환경 및 역사적 경험에 의해 방어벽이 없는 느낌, 포위된 정신 상태로 인해 외부세계에 대하여 불신과 경계심을 가지게 되었다.¹³⁾ 또한 서양세계에 대해서 물질적 열등감과 우월성이 반영된 양면성을 보여주며, 이와 함께 뿌리 깊은 안보에 대한 걱정으로 인해 협상에서도 타협을 싫어하며, 극단적인 무력사용도 주저하지 않는 모습을 보이고 있다.¹⁴⁾

12) 상계서, p. 93.

13) Gilbert Rozman, Mikhail G. Nosov, & Koji Watanabe, *Russia and East Asia: The 21st Century Security Environment*, Armonk: M.E. Sharpe, 1999, p. 14.

이러한 러시아인들의 가치관 형성에 중요한 역할을 한 것 중 하나가 소비에트 시기에 주입된 공산주의 교리에 대한 충성이 만들어낸 행동의 통일과 대부분의 문화적 편차를 압도하는 위로부터의 정책결정, 법적체제의 미비 등을 들 수 있다.¹⁵⁾

2) 협상관행과 특징

러시아에 관한 협상연구는 많지 않다. 이유는 소비에트 시절 모든 결정이 소수의 공산당 지도부에 의해 이루어졌고, 중앙지시 경제체제의 특징상 협상은 큰 중요성을 갖지 않는다고 인식했기 때문이다.¹⁶⁾

러시아인들은 협상 그 자체를 투쟁으로 바라보는 경향이 강하다.¹⁷⁾ 그래서 그들에게 협상시간은 단순한 논쟁이 아니라, 협박, 뇌물 등 어떤 수단을 동원해서라도 국가의 목적을 성취하기 위하여 노력하는 것으로 인식 된다.¹⁸⁾ 그래서 러시아 인들은 양보(recession)를 좋아하지 않는다. 이들은 양보를 나약함으로 생각하기 때문에, 타협과 마찬가지로 선호하지 않는다.

또한 일반적으로 화려한 수사학을 통한 설득력과 도덕성이 협상에서 중요한 역할을 담당하는 데 비해 러시아에서는 높이 평가받지 못한다. 즉 화려한 수사학과 실천에 대한 러시아인들의 경시 풍조는 협상과정에서 파워를 강조하는 것으로 나타난다. 이것으로 러시아인들은 웅변이나, 논리적인 주장에 잘 설득되지 않는다는 것을 알 수 있다.¹⁹⁾ 스미스(F. Smith)는 러시아인들은 협상과정에서 먼저 구체적인 내용들을 제안하지 않고, 상대방이 먼저 입장을 표명해 주기를 바라고 그것에 반응한다고 했는데²⁰⁾, 이런 이유는 역사적으로 러시아

14) 송종환, “구소련과 러시아의 협상행태에 관한 연구”, 『국제정치논총』 제40권 제3호, (2000), pp. 255-259.

15) Zbigniew Brzezinski, "Soviet politics: From the Future to the Past?", *The Dynamics of Soviet Politics*, Cambridge, MA: Harvard U. Press, 1976.

16) 이홍섭, “러시아 협상행태의 지속성과 변화: 문화적 요인을 중심으로,” 『중소연구』 제33권 제3호(한양대학교 아태지역연구센터), pp. 106-111.

17) 송종환, 전제논문, pp. 255-259.

18) L. Sloss & M.S. Davis, “A Game for High Stakes: Lessons learned in Negotiating with the Soviet Union,” Cambridge, MA: Ballinger, 1986, p. 24.

19) D. Acheson, "Present at the creation: my years in the state department," New York Norton, 1969, p. 275.

의 정치체제가 주도적인 행동보다는 권위주의체제, 차리즘, 공산주의 독재 하에서 위협을 감수하거나, 자발성을 띄기 보다는, 오직 위로부터의 명령에 따르는 관료적 사고에 익숙해져 왔기 때문으로 파악된다.

협상과정 중에 러시아인들이 아무렇지 않게 갑자기 자신들의 입장을 바꾸는 일이 자주 있는데, 그 이유는 첫째로, 이들은 협상에서 상대방을 시험하려는 경향이 있는데, 상대방의 목표를 깨달을 수 없으면 자신들의 입장을 주저하지 않고 바꾼다. 둘째로, 러시아인들은 최고지도자의 지시에 복종하는 모습을 보이는데, 위에서 지시가 내려오면 그대로 따라야 하기 때문에 협상가들도 그에 맞추는 것이다. 셋째로, 문제가 발생했을 때 러시아인들은 중도나 타협의 방안을 찾기 보다는 극단적인 입장을 취한다는 것이다.²¹⁾ 협상의 목적을 성취하기 위해 러시아인들이 주로 사용하는 전략을 베넷(Paul Bennett)은 거래전략(bargaining), 돌파전략(breakthrough), 방해전략(blocking)으로 분류하였는데, 첫째 거래전략은 러시아 측이 상대방으로부터 일방적인 양보를 얻어내고자 할 때 사용하는 것으로 자신들이 희생하는 것보다 더 많은 것을 얻기 위해, 이들은 자신들에게 유리한 의제로 한정함으로써 협상의 폭을 정한다. 둘째로, 돌파 전략은 자신들이 불리한 입장에 놓여 있을 때, 러시아인들은 일방적으로 양보를 하거나 상대의 양보를 보상으로 얻어내기 위해서 사용하는 전략으로 상대 측이 빠른 해결을 희망하도록 유도할 때, 러시아인들이 진정으로 진보적인 해결책을 얻고자 할 때 사용하는 전략이다. 셋째로 방해전략은 어떤 해결책이 나오는 방향으로 결과가 도출되는 것을 막기 위한 것으로써, 상대의 제안을 아예 거절하거나, 지연하는 등 상대에게 좌절감과 망신을 주는 매우 극단적인 전략이다. ²²⁾

4. 인도(INDIA)

1) 의식구조와 기본자세

20) R. F. Smith, "Negotiating with the Soviets", Bloomington:Indiana University Press, 1989, p.85.

21) 이홍섭. 전개논문, pp. 111-112.

22) Paul R.Bennett, *The Soviet Union and Arms Control: Negotiation Strategy and Tactics*, New York: Praeger Press, 1989, p. 5.

인도인과 거래 경험이 있는 한국인은 인도인을 믿을 수 없다, 거짓말을 잘 한다고 표현한다. 그러나 우리가 인도를 바르게 알고 있다면 이런 심리적 부담은 가질 필요가 없을 것이다. 우선 인도 측의 융성한 대접은 당연하다고 생각해야 한다. 전용차, 운전사, 경비원, 요리사 등을 인도 체재기간 동안 전부 사용한다 해도 인건비가 싼 인도에서는 하루에 1-2만원 정도에 지나지 않으므로 너무 황공해 할 필요가 없다. 카스트라는 사회제도 하에서는 이러한 대접은 아주 당연한 것이며 이러한 대접이 없다면 오히려 무엇인가 잘못되고 있기 때문이다.²³⁾

2) 협상관행과 특징

인도인은 정보 수집만을 위한 협상을 하는 경우가 많다.²⁴⁾ 인도인과 수출입 또는 합작투자 등의 협상을 할 때는 정말로 수출입이나 합작투자를 위해서 협상을 하려는 것인지 시장정보를 캐내기 위해서 협상을 하려는 것인지 잘 판단해야 한다. 인도와 비즈니스 거래가 협상만 요란할 뿐 결과가 안 나오는 주된 이유가 이 때문이다. 입찰서류로 기술과 정보만 입수하고 입찰계획 자체를 없애기도 한다.

인도인은 협상할 때 시간에 구애 받지 않고 뛰어난 기억력으로 협상을 자기에게 유리하게 전개해 나간다. 인도인은 거래선과 식사하면서 주고 받은 이야기 중 자기에게 유리한 것을 나중에 협상에 이용하는 재주가 탁월하다. 또한 관련분야 지식도 상당한 수준에 있다. 따라서 협상에 나서는 우리측은 전문지식을 가지고 있어야 하며 손쉽게 약속을 해서도 안 된다.²⁵⁾

인도 상인과 처음 상담 시에 상대가 고개를 좌우로 흔들면 당신의 말에 대해 '예스(Yes)'라는 표시이므로 오해해서는 안 된다. 긍정의 의사 표시가 고개를 좌우로 흔들는 데 대한 유래는 잘 알려지지 않았다. 인도에서도 침묵은 긍정의 의사 표시로 통한다. 상대방이 무엇을 요구했을 때 마음에 내키지 않으면 거부 의사를 명백히 하는 게 좋다.

인도인은 대부분이 달변가다. 말을 청산유수같이 잘한다. 함부로 맞장구를 치

23) 이운용, 『내일은 인도다』(인도코리아센터, 2004), pp. 93-157.

24) 상계서, pp. 93-157.

25) 상계서, pp. 93-157.

다가는 곤란한 지경에 빠질 수 있다. 인도인의 달변은 뛰어난 논리를 기본으로 깔고 있다는 점을 알고 있어야 한다. 논리적으로 따져서 이야기를 진행하면 십중팔구 불리해진다. 처음부터 ‘힘’의 우위를 좌우할 수 있는 상황을 정확히 설정하고 나서 상담을 추진하는 전략이 필요하다. 뛰어난 언변으로 상대방을 치켜세워 주는 연기력도 매우 풍부하다.²⁶⁾

4. 중국(CHINA)

1) 의식구조와 기본자세

중국인은 개개인보다는 집단과의 조화와 협동성을 중시하고 자아 중심적이고 쇄국적인 사고방식을 가지고 있으며, 중화민족에 대한 우월주의를 갖고 있다.²⁷⁾

중국인들은 우주는 陽과 陰이 반복된다는 양영학의 원리에 의하여 역사는 반복된다고 믿고 있다. 여기서 생긴 가치관이 낳은 문화인 漫漫的은 느린 사람이라는 뜻으로 늘 여유있고 매사에 느린 중국인을 상징한다. 이런 만만디라는 문화로 인하여 시간에 대하여 매우 관대한 가치관을 가지게 되었다.²⁸⁾

中華思想은 중국대륙을 세계의 중심으로 보는 자아 중심적으로 내부지향적인 가치관을 형성하는 중화민족 우월주의(sincocentrism)로 나타났다.²⁹⁾

한 예로, 한국은 賣買라 하여 물건을 하고 팔 때 상대방이 필요한 물건을 먼저 팔고 난 후, 내가 필요한 물건을 산다 하지만, 중국인들은 買賣라 하여 내가 필요한 물건부터 산 후, 다른 사람이 필요한 물건을 팔겠다는 자기 중심적인 가치관을 가지고 있다.³⁰⁾

이와 같이 자기 중심적 사고 속에서 유교의 영향을 받아 체면을 중시하는 중국인은, 기독교 문화권과는 달리 외면적 품위를 지니고 있다. ³¹⁾

26) 상계서도 같은 취지로 보인다.

27) 강준영 외 2인, 『한권으로 이해하는 中國』(지영사, 1997), pp. 45-53.

28) 류해인 역, 『중국 비즈니스 성공의 비결』(하서출판사, 1994), pp. 46-47.

29) 강준영 외 2인, 전계서, pp. 45-53.

30) 대한상공회의소 역, 『중국인의 상관습과 협상요령』(대한상공회의소, 1996), p. 13.

31) 손태빈. “각국 문화간 무역협상 관행에 관한 연구,” 『한국중동학회논총』 제19권(한국중동학회, 1998), p. 319.

중국인의 지역적 특징을 살펴보면 다음과 같이 나타낼 수 있다.

중국인의 지역적 특징³²⁾

지역	주요활동업종	특 징
北京	관료, 군인	자존심과 자부심이 강하고 권력, 명예욕을 가지고 있다. 비교적 예의를 중시하고 보수적이다.
東北	농업	약간 다혈질적이며 부지런하고 성격이 개방적이며 활달하다.
山東	농업, 공업, 교통	성품이 선량하고 정신적인 면에서의 관리형이며 상업에는 그다지 특출나지 않다.
上海	자영업, 무역업	근검, 노력형이며 사업성이 강하고 기업정신이 뛰어나다. 성격이 부드럽고 친절하다.
江蘇	농업, 어업	상하층민의 문화차가 뚜렷하고 정적이며 유약하다. 전형적인 중국인의 특징을 갖고 있다.
江西	소상업	양자강 중하류의 소상업을 장악하고 있다. 인정이 약간 없고 타산적이다.
湖南	관리, 농업	충실, 정직하여 거칠고 반항적이며 보수적 성향이 강하다.
黃東	공업, 상업	지능, 기업정신, 예술성 등에서 타의 추종을 불허하며 예절이 바르다.
福建	상업, 무역업	체격이 작고 근검, 절약형이 많다. 확실한 보장 없이 투자를 하지 않는다.
山西	금융	계산방면에 밝고 문화적 우월감을 가지고 있다. 유테인과 가장 흡사하다.
四川	농업, 소영업, 선박운수	문화적인 자존심이 강하고 예절을 중시하며 신중한 일처리가 특징이다.

2) 협상관행 및 특징

중국인들은 중화사상과 함께 사회주의 혁명에 의한 사고방식에 의해서 체면을 중시한다. 중국인과 대면 중 조심해야 하는 것은 절대로 그들의 자존심을 상하게 하거나 약점을 들춰선 안 된다는 것이다. 중국인들은 여간해서는 자신

32) 강준영 외 2인, 전제서, p. 56.

들의 속내를 잘 드러내지 않으려는 속성이 있으며, 남에게 속마음을 보이지 않는 표정관리를 잘 하기로 유명하다.³³⁾

중국은 협상 석에서 협상에 들어가기에 앞서 인간관계를 먼저 형성하는 것을 중요하게 여긴다. 하지만 중국인들은 이에 못지않게 ‘원칙적 입장’을 강조한다. 인간관계를 중시하는 관행은 關係에 의한 인간관계의 구조와 특징, 즉 關係學에서 비롯된다.³⁴⁾

Give & Take가 밀바탕에 깔려있어서 한 번 도움을 주면, 언젠가는 다시 도움을 받는다는 중국인의 인식 구조에 자리를 잡고 있다.³⁵⁾

이런 가치관으로 인해 교제를 대단히 중시하며, 초기에는 상호 대등한 이익을 얻기 위해 협상상대와의 좋은 관계를 쌓아두려 한다. 반대로, 중국인들은 협상시 개인적인 관계를 중시하면서도, 협상에 있어 실질적인 문제에 있어서는 계산이 빠르기 때문에, 실제 협상에서 가격이나 중요하다 여기는 사항에 대해서는 거의 양보를 하지 않는다. 결국, 중국인들은 대외 협상에서 개인적인 우호관계를 중시하나, 경제적인 이해관계가 상충될 경우에는 상대를 압박하는 방법으로 절교나 엄격한 규율, 규칙 등을 활용한다.³⁶⁾

중국은 협상자를 선정하는데 있어서 자질을 중시하는데, 이 가운데는 혈연, 학연, 지연 등이 중요한 변수로 작용된다. 또한 협상팀의 특징은 첫째로 많은 사람이 참여한다는 점이고, 둘째로는 법률전문가가 거의 없다는 점이며, 외국어 전문가도 희박하여 통역은 언어력과 경험이 약하다는 점이다. 협상팀의 대표는 경험이 많은 간부급으로 선정되며, 협상의 순서와 실제적인 협상 전에 일방적으로 의사일정을 정하지만, 최종의사결정자는 마지막까지 포함되어 있지 않는 경우가 많다.³⁷⁾

중국인은 겉으로는 상호간의 공동이익을 추구한다고 하지만, 실질적으로는

33) 신군재, “효과적인 대중 무역계약 체결을 위한 한·중 협상관행의 비교연구,” 『국제상학』 제15권 제2호(한국국제상학회, 2000.12), p. 39.

34) Martin J. Gannon, *Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys through 17 countries*, Sage Publications, 1994, p. 325.

35) 상공회의소 역, 전게서, p. 129.

36) 이주원, “한·중 무역협상행위에 관한 비교연구,”(동국대학교 대학원 박사학위논문, 1997), p. 72.

37) Paul A. Herbig & Hugh E. Kramer, "Do's and Don'ts of Cross-Cultural Negotiations," *Industrial Marketing Management*, vol. 21, 1992, p.228.

자신의 이익을 위해서 상대방을 압박하는 방법으로 상대를 설득시키거나 양보를 받는 경우가 많다.³⁸⁾

이러한 성향으로 중국인은 협상테이블에서 자신들은 절대적으로 타당하고, 상대방은 절대적으로 잘못되었다는 독단적인 주장을 하거나, 그들에게 유리한 것만을 취하는 등 협상내용까지 방향을 바꾸는 경우가 있다.³⁹⁾

중국은 시간관념에 있어 외국인들이 보기에 지나칠 정도로 매우 느긋한 성향을 보인다. 이는 협상 시에도 그대로 드러나기 마련인데, 지연전술을 사용해서 데드라인이 될 때까지 시간을 끌어 협상이 자기들에게 매우 유리한 합의가 되도록 유도하기도 한다. 따라서 중국인들은 단기적으로 협상에 임하는 것이 아니라, 장기적인 관점에서 시간의 여유를 가지고 협상에 임하고 있다.⁴⁰⁾

중국은 시장개방이 많이 되었다고 하지만, 여전히 사회주의 국가들에게서 주로 볼 수 있는 바와 같이 국가적인 이익에 적합하지 않다는 비판을 두려워하기 때문에, 위험이 내재되어 있는 어떤 행위나, 결정을 하기를 몹시 꺼려한다. 특히 문화혁명에 의해서 초래된 큰 변화들은 ‘불안영속증후군’이라고 하여, 자신들의 책임으로 결정을 내려도 괜찮다는 확신이 없는 한, 결단을 내리지 못한다는 점이다. 위험부담을 기피하는 성향으로 인해, 어떤 행동을 하기 전에는 자신이 그렇게 행동을 해도 괜찮다는 확신을 얻어야 한다.⁴¹⁾

IV. 협상관행의 차이에 따른 협상의 유의점

1. 서설

모든 사업상의 협상은 협상 쌍방 간의 공통적 관심(common interests)과 상충적 관심(conflicting interests)을 모두 포함한다. 그러므로 협상은 쌍방이 그들 간의 공통적이고 상충적인 양면의 관심사에 대한 차이점을 이해하고 타협

38) 상공회의소 역, 전게서, p. 36.

39) 상게서, p. 36.

40) 장대환, 『국제기업협상』(서울: 김영사, 1989), p. 107.

41) 신군재. 전계논문, p. 52.

할 수 있다는 전제하에 성립될 수 있다. 유능한 협상자는 상대방의 강점과 약점뿐만 아니라 상대방이 협상을 어떻게 보는지에 대하여 간파할 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 이러한 감정이입을 통하여 협상자는 상대방의 의도와 문제점을 보다 잘 이해할 수 있으며 또한 보다 유리한 협상전력을 수립할 수 있다.⁴²⁾

그러나 각 국의 문화에 따른 협상관행의 차이에 따라 상대방을 이해하기 위한 감정이입을 한다는 것은 쉬운 일이 아니다. 따라서 문화에 대한 이해를 바탕으로 실무상 유의점을 숙지하고 협상에 임해야 할 것이다.

2. 협상 관행에 따른 실무상 유의점

1) 시간 개념의 차이에 따른 유의점

브라질 기업인들은 느슨하고 시간약속의 관념이 없는 것으로 생각하는 경우가 있는데 이것은 어떤 기업인을 만나느냐와 어떤 사업을 하느냐에 따라 차이가 있다. 또한 브라질 상 관습상 회의실에 늦게 나타나는 경우가 일반적이는데 이는 일종의 비즈니스 예의로 생각하면 된다. 그동안 상대방과 어떠한 대화를 나눌 것인지 마음의 정리를 하는 것이 좋다.⁴³⁾

러시아인들은 상대방이 진이 빠질 때까지 협상을 유지하면서 자신의 이해를 관철시키는데 달인이다.⁴⁴⁾ 그들은 인내심을 발휘하면 참을성 없는 상대방에게서 더 많은 양보를 얻어낼 것이라는 기대를 갖고 끝까지 참고 기다릴 각오가 되어있는 탁월한 '착석자들(sitter)'이다.⁴⁵⁾ 따라서 러시아인과 협상하면서 서두르면 당연히 손해를 보게 되어 있다. 러시아인들은 상대방이 서두른다고 생각되면 협상에서 자신이 주도권을 잡고 있다고 생각하고 자신의 이해를 결코 양보하지 않는다는 것을 명심해야 할 것이다.

인도 사람들이 말하는 1분은 알았다는 뜻이고, 2분은 저녁때쯤 처리한다는 뜻이다. 웬만한 법적·행정적 절차도 2년 정도 걸리므로, 잊어버리지 말고 계

42) Franklin R. Root, *Entry Strategic for International Market*. D.C. Heath and Company, 1987, p. 252.

43) 한국무역협회 무역연구소, 『한국경제의 희망, BRICs』(월간조선사, 2005), pp. 281-293.

44) 윤성학, 『러시아 비즈니스』(아라크네, 2004), pp. 209-257.

45) 예일 리치먼드, 『우리가 몰랐던 러시아, 러시아인』(일조각, 2004), p. 107.

속 쟁겨야 한다. 이러한 상황에 대비하는 최선의 방법은 인도 사람과 협상한 내용을 작성하여 그의 서명을 받아 두는 것이다. 인도 사람이 이렇게 서명할 경우에는 거래 의사가 있다는 것을 분명히 한 것으로 받아들일 수 있다.⁴⁶⁾

중국인과의 협상에서는 끈기가 요구된다. 즉, 중국인의 협상관은 단기적, 임기응변적인 협상이 아니라, 장기적으로 투자를 많이 하며 시간적인 여유를 가지고 임해야 하는 협상을 전개하고 있다. 따라서 중국인과의 협상에서는 우리 쪽에서 조급함을 보이지 말고, 협상 단계마다 철저히 사람들을 점검하고 주도권을 빼앗기지 않도록 주의해야 한다.⁴⁷⁾

2) 나라별 보통 문화차이에 있어서 협상의 유의점

브라질인은 자존심이 강한 편이다. 특히, 다른 중남미인과 비교하는 것을 싫어한다. 브라질인은 자신이 대륙민이라고 생각하고 있고 다른 중소국의 라틴아메리카인과는 차별된다는 생각을 하고 있다. 그래서 자기중심적인 생각을 하는 경향이 크다.⁴⁸⁾ 이점이 협상 중 고려되어야 할 것이다.

러시아인은 사소한 것을 양보하는 대신 상대방에게 중대한 양보를 요구하는 것으로 잘 알려져 있다. 따라서 이것을 방지하기 위해 모든 사소한 차이점에 대해 먼저 합의하고, 주요한 차이점은 협상의 마지막 단계까지 남겨 두어야 한다.⁴⁹⁾

대부분 인도인들은 문화적 인종적 자부심(특히 상층 카스트계급)과 함께 제3세계 비동맹 국가들의 맹주로서 자국에 대한 자존심이 크기 때문에 협상 시 가급적 종교(카스트제도), 빈부 격차 등 인도의 부정적인 면을 화제로 올리는 일은 삼가는 게 좋다. 중국인들과의 협상을 위해 만나는 첫 번째 만남에서 무엇보다도 필요한 것은 상대방의 시선을 직시하고 자신감을 보임으로써 상대를 안심시켜야 한다는 점이다. 자기 자신을 소개 할 때에나 가지고 온 소개장을 건네줄 때에도 상대방의 시선을 피하지 말아야 한다.⁵⁰⁾ 또한 중국인의 입장에

46) 소영일, 『인도경영전략』(지구문화사, 2007), p. 601.

47) 장대환, 전게서, pp. 107-108.

48) 장홍훈·최성희, 『세계상거래문화』(청목출판사, 2006), pp. 122-124.

49) 예일 리치먼드, 전게서, p. 206.

50) 대한상공회의소 역, 전게서, pp. 104-105.

서는 상대방이 우습지도 않은 일에 대해 억지웃음을 짓는다는 것은 자신을 업신여기거나 자신을 대화의 상대로 간주하지 한다고 생각할 수 있으므로 주의해야 한다.⁵¹⁾

3) 나라별 기업문화 차이에 따른 유의점

브라질기업인이 한국인과 협상할 때 가장 어려워하는 점이 두 가지가 있다. 하나는 협상테이블에서 한국어를 자주 사용하는 것이고, 또 하나는 협상과정에 담당자가 수시로 바뀐다는 점이다. 브라질인은 협상에 있어 그 협상 팀의 고객과의 관계를 중요시해서 함부로 협상 팀을 바꾸는 것은 계약에 문제를 발생시킨다.⁵²⁾ 그리고 브라질기업인은 단도직입적인 상담은 결례로 생각한다. 문제는 대화 도중에 누가 언제 비즈니스본론을 꺼내는가 하는 점이다. 용무가 있는 쪽이 적절한 시기에 대화를 유도하는 것이 일반적이다.

러시아인은 가격 협상을 싫어한다. 따라서 가격 협상 폭을 염두 해 두고 부풀린 가격을 제시하기 보다는 시장에 유통되는 가격에다 자신의 마진을 붙여 처음부터 합리적인 가격을 제시하는 것이 좋다. 오히려 가격으로 유인하기 보다는 제품의 성능과 품질로 대처해야 한다.⁵³⁾

러시아에서는 실제 MOU를 작성하고 나서도 계약을 뒤집는 일이 러시아에서는 자주 발생하기 때문에 계약이 완전히 끝났다고 자만해서는 안 된다. 따라서 재협상의 합의에 이를 수 없을 시에는 중립국의 중재에 따른다는 규정을 넣는 것이 좋다.⁵⁴⁾

인도와 거래시 중요의사 결정 사항은 반드시 문서화해야 사후에 분쟁 소지가 없다. 또한, 인도 상인들은 서류작성에 매우 능하기 때문에 계약서 작성 시 꼼꼼히 확인하지 않으면 불리한 조항이 삽입돼 피해를 보기 십상이다. ⁵⁵⁾

4) 그 외 유의사항

51) 상계서, pp. 106-107.

52) 장홍훈·최성희, 전계서, pp. 122-124.

53) 한국무역협회 무역연구소, 전계서, p. 225.

54) 윤성학, 전계서, pp. 210-257.

55) “뉴델리 센터장이 말하는 인도비즈니스 4대 유의사항” 中, 매일경제신문, 2010.01.20.

브라질은 자식들이 부모재산의 절반을 상속받도록 법으로 규정해 놓았고 상속세가 낮기 때문에⁵⁶⁾ 가족 회사를 유지하기가 쉽다. 그래서 회사의 규모에 관계없이 최종결정권이 어느 특정인에게 몰려있는 경우가 많다. 그러므로 협상을 하기 전에 회사내부사정, 결정체계, 재정상태 등을 미리 파악하는 것이 좋다.

러시아인들은 아직 국제 비즈니스무대에 나오지 얼마 되지 않기 때문에 관련법을 완전히 이해하고 있지는 않다. 특히 러시아의 많은 법들이 대통령 포고령, 행정령 등과 상치되고 이에 따라 재판 결과까지도 기다려야 되는 상황이 자주 발생한다. 러시아 관례에 따라 협상을 기다리다 보면 추진 시점을 놓치기 일쑤이며 계약도 러시아가 중심이 되기 때문에 끌려가기가 쉽다.⁵⁷⁾

인도사람들은 처음부터 모든 가능한 요구를 상대방에게 제시하고, 대화와 협상 자체를 즐기는 경향이 있기 때문에, 최종 의사결정이 이루어질 때까지는 협상의 여지를 남겨 놓는 유연성이 필요하다.⁵⁸⁾ 따라서 협상 시에는 상당한 차분함과 인내가 필요하다.

중국의 언어표현은 우리말과 같지만 속 내용이 다른 경우가 많아 내용을 자세히 짚어봐야 하고,⁵⁹⁾ 마지막 단계에서도 가장 핵심적인 협상요인인 가격 협상을 하는 경우가 많다. 따라서 마지막 서명에서 잉크가 마를 때까지는 마음을 늦추어서는 안 된다.⁶⁰⁾

중국은 집단적인 분위기가 우세하므로 체면유지는 여러 상황을 이해하는데 매우 중요하다. 상대방을 당황하게 하거나 체면을 구기게 하는 행동은 비록 의도적은 아니었으나 협상에 치명적일 수 있다.⁶¹⁾ 그 사람을 존중해주지 않아 체면을 잃게 만들면 협력을 잃게 되고 보복을 받을 수도 있으니 주의해야 한다.⁶²⁾

무역 계약 체결에 있어서 협상 당사자의 협상능력에 따라 양 당사자가 얻는 효과는 판이하게 차이가 있다. 이익을 주고받는 무역 상대방 사이에서 협상능

56) 『한국조세연감』(조세정책연구원, 2007).

57) 윤성학, 전계서, pp. 210-257.

58) 소영일, 전계서, pp. 593-594.

59) 대한무역투자진흥공사, 『지구촌 비즈니스 테크닉』(청년정신출판사, 1999), p. 32.

60) 장대환, 전계서, p. 108.

61) 한국무역협회, 『세계 비즈니스 문화기행』(두남, 2002), p. 71.

62) 김영기, 『중국 비즈니스 에티켓이 전략이다』(산다슬, 2004), p. 30.

력은 어떤 개별적이고 특수한 협상 테이블에서 앉아있을 상황에서 발휘되는 특정 양식의 기술(skill)이 아니고 그렇다고 여러 협상 상황에서 좋은 성과를 얻어낼 수 있는 내재된 능력도 아닌 집단 간 혹은 집단 내에서 일어나고 있는 여러 의견의 조율과 갈등 관리, 이러한 갈등으로 인한 문제를 해결할 수 있는 위기관리 능력이라 할 수 있다.

V. 시사점

한 국가의 외교력을 구성하는 인적자원의 우수성은 전략가와 지역전문가가 좌우 한다고 한다. 특히 지역 전문가는 이런 우수성의 큰 밑바탕이 된다. 이는 그 지역의 특성에 맞는 문화 가치와 관습을 중시하여 지역별 특화된 외교를 펼치므로써 국익을 극대화하는 것을 말한다. 마찬가지로 글로벌 협상의 주요 성공요인과 주요 실패 요인이기도 한 것이 문화적 이해 즉, 상대방의 협상 문화와 비즈니스 관습에 대한 이해이다. 협상 문화마다 의례와 격식이 다르다. 이런 차이를 모르고 협상을 하면 실패할 확률이 매우 높아진다. 따라서 글로벌 협상에서는 상대방의 협상 문화와 협상의 특징을 잘 파악한 것이 무엇보다도 중요하다.

이런 것들을 감안하여 성공적인 협상을 하려면 첫째, 상대방과 좋은 관계를 형성한다. 둘째, 쟁점이 되는 이슈에 대한 상대의 인식 바꾸기는 유효한 협상 타결의 주요 요소이므로 상대방의 인식과 비용을 조절한다. 셋째로 협상 당사자들의 공동의 기준과 규범을 정해 이것을 공략한다. 넷째, 메시지 전달 능력을 키워 정확한 의사소통이 되도록 한다. 다섯째, 협상은 여러 쟁점이 있으므로 쟁점은 하나의 패키지로 마무리 한다. 여섯째, 협상의 쟁점이 있을 때에는 사람과 문제를 분리해야 하고 상대의 입장에서 쟁점을 조율한다. 일곱째, 강한 상대를 만날 경우 상대가 불편해야 할 부분을 노리고 상대편에서 우군을 찾고, 상대가 작아지도록 만든다.

Ⅲ장과 Ⅳ장에서 기술하였듯이 중국과 협상할 때에는 중국의 입장에서, 러시아와 협상할 때에는 러시아 입장에서 협상하는 것도 중요하지만 각 지역별 문화와 관습을 잘 알고 이해하되 협상테이블에서는 자기중심의 협상이 아닌 공동된 관점에서 협상을 하면 보다 객관적 결과를 도출 할 수 있을 것이다.

특히 무역계약 협상에서는 가장 중요한 준거법 및 법정지를 선택할 때 각 나라별 관련법을 중심으로 협상한 후 그 나라의 법지식이 없어서 낭패를 당하는 것 보다 국제적으로 객관적일 수 있는 UN통일매매법이나 PICC등 검증된 법체계를 중심으로 협상하는 것도 한 방법일 것이다.

무역계약 협상에서 위에 기술한 문화적 차이, 관습을 미리알고 정보를 완벽히 파악하여 협상 테이블에서 협상가들은 문화적 차이가 협상에 어떻게 영향을 주는지에 대해 이해하고 글로벌 협상에는 이러한 점들을 반드시 고려하여 성공적인 협상이 되도록 해야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 강준영 외 2인, 『한권으로 이해하는 中國』, 지영사, 1997.
- 김영기, 『중국 비즈니스 에티켓이 전략이다』, 산다슬, 2004.
- 김형주, “글로벌 위기 이후 BRICs 성장 전망”, LG Business insight, 2009.
- 대한상공회의소, 『중국인의 상관습과 협상요령』, 대한상공회의소 한중민간경제 협의회, 1994.
- 대한무역투자진흥공사, 『지구촌 비즈니스 테크닉』, 청년정신출판사, 1999.
- 류해인 역, 『중국 비즈니스 성공의 비결』, 하서출판사, 1994.
- 매일경제신문, “뉴델리 센터장이 말하는 `인도비즈니스 4대 유의사항’”, 매일경제신문, 2010.01.20.
- 미 CIA 연구보고서, 『중국인의 교섭술』, 대외투자개발원, 1996.
- 소영일, 『인도경영전략』, 지구문화사, 2007.
- 손태빈. “각국 문화간 무역협상 관행에 관한 연구,” 『한국중동학회논총』 제19권, 한국중동학회, 1998.
- 송중환, “구소련과 러시아의 협상행태에 관한 연구”, 『국제정치논총』 제40권 3호, 2000.
- 신군재, “효과적인 대중 무역계약 체결을 위한 한·중 협상관행의 비교연구,” 『국제상학』 제15권 제2호, 2000. 12.
- 안세영, 『글로벌 협상 전략』 개정 제3판, 박영사, 2006.
- 예일 리치먼드, 『우리가 몰랐던 러시아, 러시아인』, 일조각, 2004.
- 윤성학, 『러시아 비즈니스』, 아라크네, 2004.
- 이상욱 역, 『협상의 기술』, 한스미디어, 2008.
- 이승영 외, 『국제협상의 이해-글로벌시대의 win-win 전략』, 법경사, 1998.
- 이운용, 『내일은 인도다』, 인도코리아센터, 2004.
- 이주원, “한·중 무역협상행위에 관한 비교연구,” 동국대학교 대학원 박사학위논문, 1997.
- 이홍섭, “러시아 협상행태의 지속성과 변화: 문화적 요인을 중심으로,” 『중소연구』 제33권 제3호, 한양대학교 아태지역연구센터, 2009.
- 엘지경제연구실 BRICs팀, “위기 이후 BRICs의 네 가지 변화,” LG Business

insight 2009.

- 장대환, 『국제기업협상』, 김영사, 1989.
- 장흥훈·최성희, 『세계상거래문화』, 청목출판사, 2006.
- 조흥석, 『국제협상의 이해』, 두남, 2007.
- 최윤국, “아르헨티나와 브라질의 문화 biz와 협상문화,” 한국외국어대학교 외국
학종합연구센터, 2005.
- 최윤희, 『문화간 커뮤니케이션과 국제협상』, 커뮤니케이션북스, 1998.
- 한국무역협회 무역연구소, 「한국경제의 희망 BRICs」, 월간조선사, 2005
- 한국무역협회, 「세계 비즈니스 문화기행」, 두남, 2002
- 조세정책연구원, 「한국조세연감」, 2007
- Acheson, D., “Present at the creation: my years in the state department”
New York Norton, 1969.
- Brian J. Dietmeyer with Rob Kaplan, *Strategic Negotiation*, Dearbon, 2004.
- Brett, J. M., & Okumura, T., “Inter- and Intracultural Negotiation: U.S. and
Japanese Negotiators,” *Academy of Management Journal*, 41. 1998.
- Fisher, R., W. Ury & B. Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement
without Giving In*, NY: Houghton Mifflin. 1991.
- Foster, D. A., *Bargaining Across Borders*, New York: McGraw-Hill. 1992
- Franklin R. Root, *Entry Strategic for International Market*, D.C. Heath and
Company, 1987.
- Gilbert Rozman, Mikhail G. Nosov & Koji Watanabe, *Russia and East
Asia: The 21st Century Security Environment*, Armonk: M.E. Sharpe,
1999.
- Hall, E.T., *Beyond Culture*, Garden City, NY: Anchor, 1976.
- Hall, E.T., *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*, Garden City,
NY: Anchor/Doubleday, 1983.
- Herbig, Paul A. & Hugh E. Kramer, "Do's and Don'ts of Cross-Cultural
Negotiation", *Industrial Marketing Management*, Vol.21, 1992.
- Hofstede, G. "Cultural Relativity of Organizational Theories." *Journal of
International Business Studies*, 14, 1983.
- Leung, K. "New Perspectives on International Industrial/Organizational

- Psychology", *Negotiation and Reward Associations across Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Minton, J. W., *Negotiation*(3rd ed.), Homewood, IL: Irwin, 1999
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Minton, J. W., *Negotiation: Readings, Cases and Exercises*(3rd ed.), New York: McGraw-Hill, 1999
- Markus, H.R. & L.R. Lin, "Conflictways: Cultural Diversity in the Meaning and Practices of Conflict," *Cultural Divides*. New York: Sage, 1998.
- Martin J. Gannon, *Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys through 17 Countries*, Sage Publications, 1994.
- Paul R. Bennett, *The Soviet Union and Arms Control: Negotiation Strategy and Tactics*, New York: Praeger Press, 1989.
- Shell, G. R. *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonal People*, NY: Viking Penguin, 1999.
- Sloss, L. & M.S. Davis, *A Game for High Stakes: Lessons learned in Negotiation with the Soviet Union*, Cambridge, MA: Ballinger, 1986.
- Smith, R.F., *Negotiating with the Soviets*, Bloomington: Indiana University Press, 1989.
- Triandis, H.C. "Cross-Cultural Studies of Individualism and Collectivism," *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln: University of Nebraska Press, 1989.
- Zbigniew Brzezinski, "Soviet Politics: From the Future to the Past?", *The Dynamics of Soviet Polotocs*, Cambridge, MA: Harvard U. Press, 1976.

ABSTRACT

The Strategy of Global Negotiation for Making a Trade Contract Successfully : In The View of Difference of Culture and Customs in BRIC's

Oh, Won Seok
Kim, Dong Ho
Kim, Geo Jin

The principle of parties' autonomy is one of general and dominant principles in an international trade contract. When we consider the determinants of negotiation outcomes, the negotiation is affected its result by their culture and custom. A negotiation has extensively been used a lot as a business process. As we negotiate with our clients, we have to check a lot of factors like strategies, their behaviors, culture shock and custom. That why most people have their different life and circumstance.

The same words which are used its contract have several meaning. Because the words are influenced by culture and own custom. Also most people abide by their social pattern. Each culture in the world follows its own customs and traditions. Therefore, when we have the negotiation of trade contract, we have to think these factors. Then the negotiation is leded very successful

This dissertation examines the effects of the negotiators' personality and different culture and custom. On the point of a negotiating power, contracting parties are affected a lot by their usage. The culture which is influenced by contracting parties is possible to apply as a key point. So, this study will be analyzed these factors.

Key Words : Negotiation, Culture, Principle of Parties' Autonomy