

제7장 한국의 비즈니스 문화

1. 한국의 비즈니스 협상

- 비즈니스 파트너와의 첫 만남에서는...

- * 악수하기
- * 명함 교환하기
- * 인사 나누기
- * 신뢰 쌓기

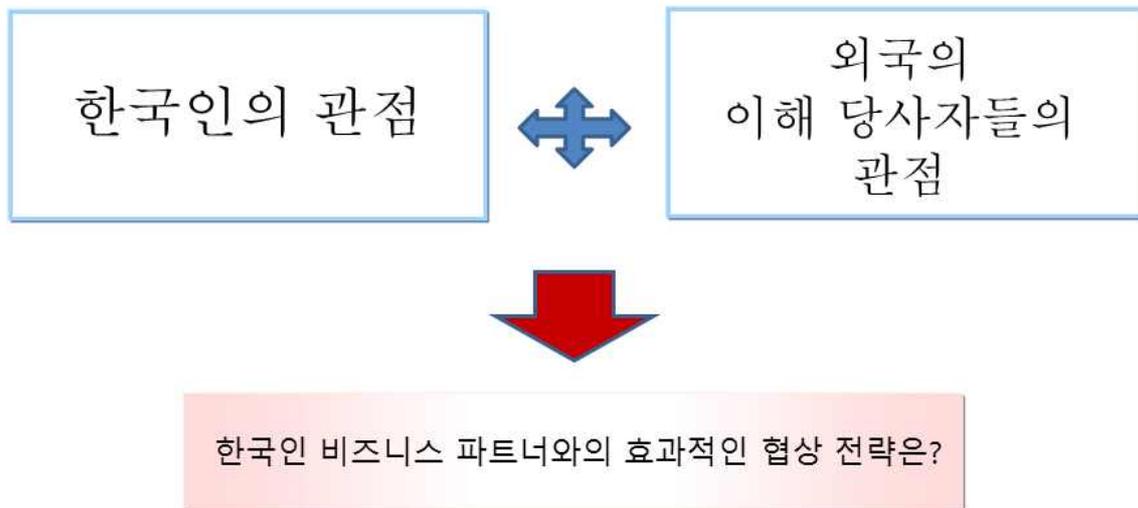
- 조심해야 할 행동은...



1.1 협상

- 협상이란 두 명 이상의 당사자들이 기회를 얻거나 분쟁을 해결하기 위해 토론하고 교섭하는 과정을 의미함
- 협상은 서로 간의 상호작용과 의사소통을 포함함
- 국제 비즈니스 협상은 이문화 간 협상을 의미함

한국인들과의 국제 협상



1.2 한국 비즈니스 협상의 문화적 배경

- 한국 문화는 오랜 시간 동안 고립된 환경 속에서 발전되어져 왔음
 - * 위계적 집단주의, 상호주의와 중용, 부계중심의 가족주의, 권위주의, 지위 의식, 세속주의, 강한 국가주의 등
 - * 의사 결정에 있어 장기적 관점을 가짐(장기지향성)

- 한국의 비즈니스 분야도 한국의 문화적 특색이 드러남
 - * 매우 수직적인 구조를 가지는 조직과 강한 기업 가족주의
 - * 상명하달식(top-down) 의사결정구조
 - * 글로벌화와 정보화의 영향

1.3 한국 협상 과정의 특징

- 협상 과정의 기본 개념

- * 한국의 사업가들은 기본적으로 하나 또는 두 개의 기본 태도나 전략으로 비즈니스 협상에 접근하는 경향이 있음
- * 협상은 협상의 양 당사자들이 모두 이익을 얻을 수 있는 과정으로 받아들이는 경향이 있음
- * 협상의 한 당사자만이 이기고 다른 일방이 지는 상황에서는 모든 당사자들이 어려움을 느낌

- 협상에 대한 한국인의 관점

- * 부정적이고 수동적인 태도
- * 제로섬(zero-sum) 또는 이기고 지는 게임
- * 협상의 상대방을 적으로 생각하거나 이기고자 하는 관점을 가짐
- * 내가 지금 이기고 상대방은 다음 기회에...

- 한국인들과의 협상에서 가장 중요한 문제(issue)

- * 문제의 중대성
- * 관계 쌓기 문제
- * 절차적 문제
- * 개인적 문제

- 한국인들과의 협상에 앞서 상호 신뢰의 기본이 되는 개인적 관계를 강조함
- 지위 의식, 체면 의식 문화
 - * 조직 내의 협상자의 지위에 따라 협상의 속도가 달라질 수 있음

1.4 한국 협상가의 특징

- 협상가 선택의 고려요인
 - * 협상 경험, 지위, 성별, 문제에 대한 지식, 개인적 특성
- 사회적 지위는 관계 설정 및 상호작용의 주요 결정요인임
 - * 한국의 협상가들은 상대방의 개인적 특성을 중요하게 여기는 경향이 큼
 - * 협상팀의 규모는 일반적으로 크고 주로 한 명의 리더를 가지는 남성들로 구성됨
- 가부장적인 경영 스타일을 가짐
 - * 상명하달식 의사결정 시스템
- 개인의 열망
 - * 집단주의적인 한국 사회에서, 협상가는 개인적 욕망이나 목표를 억누를 수 있어야 한다고 생각함
- 집단 내에서의 의사결정
 - * 상명하달식 의사결정 시스템
 - * 리더의 협상 과정에 빈번한 개입

1.5 한국인의 협상

- 시간 관념

- * 단일시간관념 vs 다중시간관념
- * 한국인들은 비선형적 시간관념 또는 다중시간관념을 가지는 것으로 알려져 있음
- * 협상이 성공적으로 마무리된 경우, 그 내용 및 결과는 장기적 관점으로 받아들여 짐

- 위험에 대한 관념

- * 한국인들은 위험회피성향이 높은 편임
- * 한국인들은 정년보장과 연공서열제를 선호함
- * 유연성 및 창의성의 부족

- 신뢰에 대한 관념

- * 동양에서 도덕성의 근간은 수치심이라 할 수 있음
- * 한국인들은 중요한 비즈니스 관계를 맺기 전에 사람들의 진실성을 테스트하고 싶어함

- 의례에 대한 관념

- * 한국인들은 '지위'와 '체면'을 특히 중시함
- * 상이한 사회적 지위, 연령, 사회적 평판과 조직 내 서열이 중요함
- * 명함을 교환하고 상대방의 지위를 확인하는 과정을 거침

- 의사소통의 복잡성

- * 한국인의 언어는 고배경 언어임
- * 체면을 의식하고, 조화로운 관계를 강조하는 특징이 한국인들의 대화에 많이 나타남
- * 비언어적 의사소통: 얼굴표정 변화나 움직임이 많지 않음

1.6 한국인의 의사소통

<한국인의 의사소통의 특징>

- 비언어적 의사소통이 빈번하게 나타남
- **침묵, 얼굴표정**
- 긍정과 부정의 의미(고배경문화)
- 개인의 충성도가 공정성보다 우선되기도 함
- 체면이나 수치심이 도덕성보다 우선되기도 함
- 상대방의 기분을 해치지 않아야 함
- 덕담(칭찬)을 많이함
- 다른 사람을 공개적으로 비판하는 행동을 피하고자 함
- 같은 말이나 단어가 다른 뜻으로 쓰이기도 함
- ‘우리’라는 단어를 많이 사용함

<한국인이 첫 만남에서 많이 하는 질문>

- 나이가 어떻게 되십니까?
- 무슨 일을 하시나요?
- 어느 부서에서 일하시나요?
- 그 곳에서 일한지는 얼마나 되셨나요?
- 어느 대학을 졸업하셨나요?
- 김 선생님(자신이 아는 사람)을 혹시 아시나요?
- 결혼 하셨나요? 아이는 몇 명이 있으신가요? 왜 결혼을 안하셨어요? 등
등...

<한국인과의 대화에서 민감한 주제>

- 다른 사람을 홍보는 것(특히 상사나 동료를 홍보는 것)
- 일본과 한국을 비교하는 것 등 등...

2. 한국의 비즈니스 협상 과정의 특징

2.1 설득 과정의 특징

- 한국의 위계적이고 계층화된 문화적 특성에 따라 한국인들은 체계적이고 논리적인 논쟁을 하기 어려움
- 한국인들은 자신과 다른 의견에 대해 직접적으로 반박하거나 다른 주장을 표현하는 것을 불편하게 생각함
- 따라서 한국인들은 설득 과정을 배후에서 간접적인 방식으로 하는 것을 더 선호함

2.2 합의 과정의 특징

- 한국인들은 암묵적인 형태의 합의에 더 익숙함
- 이는 한국인들의 법률적 합의에 대한 역사적 불신과 관련됨
- 협상 계약의 내용이나 조건들이 실제 접촉이 있는 후에 제대로 이행되는 경우가 나타나기도 함

2.3 한국인과의 협상을 성공적으로 이끌기 위한 행동요령

- 한국의 상이한 협상 관행에 대한 인정
- 한국인과의 협상에서 받아들여지는 윤리성(ethics)에 대한 이해
- 한국의 사업문화, 조직구조, 의사결정구조의 학습을 통한 유리한 협상 포지션의 확보
- 한국 문화에 대한 이해와 존중