

# 『삼국연의』 속의 협상 전략

서성\* · 조성천\*\*

## <目 次>

1. 서론
2. 『삼국연의』의 배분적 협상과 통합적 협상 전략
3. 『삼국연의』의 협상 전략
  - 1) '허'의 요소를 최대한 활용하라
  - 2) 인간관계를 반영하라
  - 3) 환경과 기세를 이용하라
  - 4) 때로 모호하게 처리하라
  - 5) 사람에 따라 다르게 설득하라
4. 결론

## 1. 서론

협상학이란 “타결 의사를 가진 둘 또는 그 이상의 당사자 간에 양방향 의사소통을 통해 상호 만족할 만한 수준으로의 합의에 이르는 과정을 연구하는 학문을 말한다.”<sup>1)</sup> 현대 협상학에 대한 주목과 이론은 20세기 후반 미국에서 나와 발전하였기에 서양인의 문화 요소, 인간관계, 심리 특징의 토대 위에서 이루어졌다. 협상의 대상이 서양인이라면 이러한 협상학과 협상 전략은 상당히 유용할 것이다. 그러나 협상의 대상이 동양인 또는 한국인이라면 동양의 문화에 대한 이해가 반영될 필요가 있고, 이러한 요소를 반영한 협상은 더욱 적절하고 강력한 효과를 발휘할 수

\* 배재대학교 기초교양교육부 겸임교수

\*\* 을지대학교 교양학부 교수 (교신저자, sczhao1960@gmail.com)

1) 이종수, 『행정학사전』(대영문화사, 2009).

있을 것이다.

동양의 문화가 반영된 협상은 『삼국연의』 속에서 상당히 많이 발견할 수 있다. 『삼국연의』의 내용에서 현실에 유용한 원리와 방법을 추출하는 것을 ‘삼국연의’ 응용학이라 할 수 있으며, 이는 넓은 범위의 ‘고전 응용학’에 속한다고 할 수 있다. 여기에는 자기 개발, 인간관계, 전략 수립, 기업 경영 등 다양한 영역이 포함된다. 그중에서도 ‘갈등 관리와 협상 전략’에 대한 부분으로 『삼국연의』 속에 등장하는 협상의 사례를 통해 동양에서의 협상이 어떠한 특성이 있는지 찾아보고자 한다. 약 백년에 걸쳐 삼국은 분열과 투쟁에서 통일로 나아가면서 수많은 전투를 치루고 설전(舌戰)을 쏟아냈었다. 그들은 창과 칼을 부딪치며 전쟁을 하면서 동시에 ‘혀의 전쟁’을 하였다. 논쟁하고 설득하고 지혜를 겨루었다. 지략과 논변으로 승부를 겨루는 지투(智鬪)는 『삼국연의』의 주요한 특징 가운데 하나이다. 『삼국연의』는 현실의 환경이 어떠한지 알려주며, 협상의 성격을 알게 하고, 이를 준비하게 한다는 점에서 오늘날에도 여전히 유용한 참고가 된다고 본다.

## 2. 『삼국연의』의 배분적 협상과 통합적 협상 전략

협상은 당사자의 심리적 측면에서 볼 때 ‘빼앗기’이거나 ‘나누기’라고 할 수 있다. 빼앗기는 대비의 관계에서 일어나며, 나누기는 항용 말하는 ‘윈 윈 관계’로 상호 이익으로 귀결된다. 대립은 당사자 가운데 누가 정해진 파이를 많이 빼앗느냐는 성격으로 어느 일방이 특히 만족하는 경우이지만, 호혜는 당사자들이 모두 만족하는 경우이다. 전자는 물건의 흥정이나 책임소송에서 흔히 일어나고, 후자는 모두가 만족하는 새로운 대안이 나왔을 때 흔히 일어난다. 이는 ‘내가 이기기’와 ‘함께 이기기’라 할 수 있다. 협상학에서는 이를 ‘배분적 협상’과 ‘통합적 협상’으로 각각 명명하기도 한다.<sup>2)</sup>

그런데 『삼국연의』에서는 기본적으로 조조와 유비에게 이러한 성격을 나누어

2) 마이클 왓킨스 저, 김성형, 최요한 역, 『협상 리더십』(흐름출판, 2007).

부여했다. 즉 조조는 기본적으로 자신의 이익을 위해 남의 것을 빼앗는 인물로 그려졌고, 반대로 유비는 자신과 남이 함께 살아남는 인물로 그려졌다. 이러한 대립은 협상의 태도에서도 명확하게 구분된다.

조조의 경우를 먼저 보면, 제60회에서 장송을 위협하는 장면이 등장한다. 유비가 익주를 차지하는 과정에 장송은 중요한 역할을 한다. 당시 익주의 유장은 무능하였는데 한중에서 장로가 들어올까 두려워하였다. 그래서 장송을 허도로 보내 조조더러 한중을 치게 하여 자신을 보전하고자 하였다. 당시 조조 역시 촉 지방에 눈독을 들이고 있었기에 장송이 익주에서 사신으로 찾아오자 열병식을 열었다. 조조의 의도는 금방이라도 촉 지방을 제압할 수 있는 인상을 주어 익주가 항복하기를 바랐기 때문이었다. 결국 조조는 자신의 위세를 과장하여 익주를 빼앗으려는 속셈을 보인 셈이다. 협상의 과정에서 이러한 태도는 상대의 기선을 제압하는 효과가 있지만, 적절하지 못하면 결과는 반대로 나타난다. 조조가 장송의 외모가 추하다고 하여 그를 푸대접하는 것도 같은 맥락이다. 다시 말해 조조는 일종의 외교 협상에서 자신의 실력만 믿고 오만하고 고압적으로 임하였고, 익주를 빼앗겠다는 의도를 숨기지 않았다. 이러한 태도는 극단적인 ‘빼앗기’라고 할 수 있다.

이와 반대로 유비는 종종 ‘양보하기’의 방식을 채택한다. 예컨대 소설의 제 11-12회에 다루어진 ‘삼양서주’(三讓徐州)가 그러하다. 서주의 포위를 풀어준 대가로 서주태수 도겸은 자신의 두 아들이 있음에도 불구하고 서주의 관할권을 유비에게 세 번에 걸쳐 넘겨주지만 유비는 모두 사양한다. 두 번째는 도겸은 물론 미란, 공융, 관우, 장비 등도 관인을 받으라고 하지만 유비는 “여러 분께서는 저를 불의의 함정으로 빠뜨리실 걱정입니까?”라며 강변한다. 세 번째는 도겸이 임종에 이르러 서주를 넘겨주지만 역시 받지 않는다. 그런다고 유비가 서주를 받지 않은 것은 아니다. 도겸의 장례 후 서주의 군민(軍民)이 극력 추대하여 서주목이 된다. 결국 유비는 양보하면서도 서주를 가졌다.

만약 조조라면 빼앗아 가졌을 것이다. 유비는 양보하여 가졌다. 같은 결과를 얻겠지만 그 방법이 다르고, 쌍방이 원하는 방향에서 이루어졌다는 점에서 유비의 방법이 훨씬 동양적이고 또 고명하다고 할 수 있다. 소설에서는 유비의 순수한 의

도를 강조하지만, 객관적으로 보았을 때 그 의도는 판단하기 어렵다. 겉으로 드러난 행위와 그 결과를 보았을 때, 조조와 유비는 대립적인 협상술과 생존술을 가지고 있다고 할 수 있다. 물론 조조와 유비가 모든 상황에서 이러한 태도를 보인 것은 아니지만, 소설은 대체로 이런 방식으로 유형화시켰다. 소설이 주로 그린 이미지는 협상학의 각도에서 보면 조조는 '배분적 협상'보다 더 이기적인 '이기적 협상'을 서슴지 않았고 유비는 '통합적 협상'을 추구했다.

결국 『삼국연의』는 조조의 '빼앗기'와 유비의 '양보하기'가 맞서는 구도로 볼 수 있다. 조조가 여백사를 죽이고 나서 진궁이 질타하는 말에 "내가 천하 사람들을 배반할지언정, 천하 사람들이 나를 배반하지 않도록 하리라"(寧教我負天下人, 休教天下人負我)고 말했다. 이에 반해 유비는 참모 손건이 서서를 붙잡아두면 조조가 서서의 노모를 죽일 것이고, 그러면 서서는 노모의 복수를 더 치열하게 할 것이라고 하니, 유비는 "내가 죽을지언정 어질지 않고 의롭지 않는 일은 하지 않으리라"(吾寧死, 不爲不仁不義之事)라고 말했다. 이렇게 소설은 두 사람을 대립적인 각도로 호응시켰다. 작품의 초기에 조조는 관우를 높은 관직과 봉록에다 미녀로 매수했지만, 유비는 어려움을 같이하고 환난을 동정하는 덕으로 관우를 대했다. 서서에 대해서도 조조는 그 노모를 언급하고 허위 편지를 써 자신에게 오도록 했지만 유비는 곤경에 처한 그의 노모를 진심으로 돌보았다. 장송에 대해서도 조조는 오만하고 위협적으로 대했지만 유비는 겸손하게 예로써 대하였다. 『삼국연의』는 대립적인 협상술의 승패를 보여준다.

### 3. 『삼국연의』의 협상 전략

#### 1) '허'의 요소를 최대한 활용하라

협상에서는 '실'(實)과 '허'(虛)의 부분이 있다고 할 수 있다. 협상 테이블에 올려지는 구체적인 내용이 '실'이라면, 테이블 위에 올려져 있지 않은 부분이 '허'라고

할 수 있다. 협상장에 나와 앉아 있는 사람의 능력, 이해, 전략, 조건, 상상력 등이 모두 '허'의 요소라고 할 수 있다. 그러므로 협상은 협상 실무자가 어떻게 하느냐에 따라 무수히 다른 결과를 산출할 수 있다. 전투에서도 마찬가지이다. 병력과 무기가 '실'이라면 작전과 심리는 '허'이다. '실'로만 논한다면 병력이 강한 부대가 약한 부대를 이기는 것은 당연하다. 그러나 실체는 어떠한가? 전투는 언제나 병력의 우열로만 승패가 결정 나는 것은 아니다. 삼국시대의 삼대 전투인 적벽대전, 관도전, 이릉전이 모두 적은 병력의 군대가 이겼다. 강자가 언제나 이기는 것이 아니며, 약자가 언제나 지는 것도 아니다. 협상에서도 마찬가지이다.

먼저 제66회에 나오는 관우의 '단도회'(單刀會)를 보자. 적벽대전 승리 후 형주 7군은 위, 오, 촉 세 세력이 나누어 가진다. 214년 유비가 익주를 취하자 손권은 형주(남군)를 내놓으라고 하면서 원래 동맹을 맺었던 양측은 긴장 국면에 들어간다. 동오에선 노숙을 육구(陸口)까지 보내자 관우가 강을 두고 맞서게 된다. 사실 적벽대전 이후 유비가 남군을 빌려간 이후 손권은 노숙을 통해 여러 차례 형주를 돌려 달라고 했었다. 제갈량은 익주를 취하면 돌려주겠다고 서명까지 하기도 했던 것이다. 이제 양측은 이 문제에 대해 답판을 지을 필요가 생겼다.

당시 유비 측에선 주력군이 익주에 들어가고 관우만 남아 형주를 지키고 있는 형국이어서 절대적으로 열세에 놓여 있었다. 노숙은 육구에서 관우를 초청한 후, 만약 관우가 오지 않으면 군사를 일으켜 형주를 공격하고, 만약 관우가 오더라도 형주를 돌려달라고 설득하여 듣지 않으면 도부수(刀斧手)를 시켜 죽일 계획이었다. 초청을 받은 관우는 관평과 마량이 노숙의 의도를 의심하여 저지함에도 불구하고 청룡도만 한 자루 들고 연회에 나갔다. 양측은 협상장에서 각각 1백 보씩 떨어지고 오직 협상자만 시종과 함께 칼을 한 자루 들고 협상 테이블에 앉았다. 먼저 술과 음식을 나누자 관우는 일부러 국사에 대한 화제를 피했지만, 노숙은 바로 형주 문제를 꺼내며 압박하였다. 이에 관우가 한나라 혈통인 유비가 한나라 땅을 가지는 것은 당연하다고 말했고, 함께 온 주창이 "천하의 토지는 덕이 있는 사람이 가지는 것이 당연한데 어찌 동오만이 가지려 하는가?"라고 끼어들었다. 이에 관우는 "이는 국가 대사이거늘 어찌 끼어드는 게냐, 썩 꺼지지 못하느냐!"라고 소

리쳤다. 자신의 시종에게 하는 말이지만 노숙에게 하는 말이기도 했다. 이어서 술에 취한 척 하면서 한 손으로 청룡도를 쥐고 한 손으로 노숙의 손을 붙들고 강가로 갔다. 여몽과 감녕은 노숙이 다칠까 싶어 차마 도부수를 움직이지 못했다. 관우는 “오늘은 술에 좀 취했소. 다음에는 내가 초청하겠소!”라며 배 가까이 다가가서야 노숙을 놓아주었다.

만약 관우가 처음부터 연회에 참가하지 않는다면 자신의 약한 모습을 드러내는 일이기 때문에 이후에도 계속 수세에 몰리게 될 것이다. 관우는 이러한 수세를 역전시켜 놓아야 했다. 협상장에 나가 상대의 빌미를 차단하면서도, 상대의 요구를 논리적으로 차단하고, 일어날 수 있는 예상된 위험은 벗어나야 했다. 생명의 위험까지 예상되는 어려운 협상에서 관우가 이길 수 있었던 것은 용기와 지혜라는 ‘허’의 운용이라 할 수 있다.

전장에서의 대결이 때로 협상의 성격을 띤다. 제95회에 보이는 제갈량의 ‘공성계(空城計)’는 비록 협상은 아니지만 전장의 형태를 띠고 나타난 협상이라 할 수 있다. 마숙이 가정(街亭) 전투에서 패한 후 제갈량은 전선을 물리기 위해 서성(西城)에 가서 군량을 옮겼다. 제갈량이 서성에 도착하니 사마의가 15만 군사를 이끌고 공격해 온다는 보고가 날아들었다. 사람들이 모두 대경실색하였다. 주위의 군사가 2천 5백밖에 되지 않았기 때문이다. 제갈량은 고심 끝에 계책을 떠올려, 성위의 깃발을 모두 거두고 성문을 아예 열어놓고 병사들에게 평민의 옷을 입혀 성문을 열고 양을 끌고 가게 하였다. 그리고 자신은 성루에서 두 시동의 협시 아래 거문고를 뜯었다. 성문 앞에 도착한 사마의는 이러한 모습을 보고 의심스러워 잠시 멈추어 생각하였다. 제갈량은 평소 신중한 사람으로 위험한 계책을 쓴 적이 없었기에, 사마의는 혹여 매복이 있을까 염려하여 군사를 이끌고 되돌아갔다. 이것이 유명한 공성계(空城計), 즉 ‘빈 성의 계책’이다. 역사적으로 춘추시대 정나라의 숙점(叔詹)이 도성을 비워 초나라의 대군을 물리친 전례가 있다. ‘삼십육계’에도 들어있는 이 계책은 협상의 상황에서 ‘허’의 운용이 얼마나 중요한지 말하고 있다. 제갈량이 절대적으로 부족한 병력으로도 적의 대군을 물리칠 수 있었던 것은 사람에게 으레 있는 사고의 습관을 역전시켜 사마의에게 의혹을 안겨주어 퇴각하게

만들었기 때문이다. 위의 두 가지 예는 모두 약한 자가 강한 자를 맞서 이긴 예로, 특히 강한 상대와 협상할 때 다양한 ‘허’의 방식을 강구할 필요성을 말해준다.

청계천 복원 사업 때 서울시와 청계천 상인 사이의 협상에서 서울시가 상인들의 반대를 물리칠 수 있었던 것도 ‘허’의 활용으로 해석할 수 있다. 서울시는 설사 복원 공사를 하지 않는다고 하더라도 청계고가의 노후로 장기간 보수공사에 들어가야 한다고 말했고, 결국 상인들의 동의를 끌어내었다. 협상에서도 ‘허’를 만들어낼 수 있는 유연한 사고가 중요함을 알 수 있다.

## 2) 인간관계를 반영하라

현대 협상학에서 배트나(BATNA)<sup>3)</sup>에 대한 강조를 끝낼 볼 수 있다. 배트나는 최선의 대안이다. 내가 협상에서 사용할 수 있는 선택지로, 이러한 선택지는 많고 강력할수록 좋다. 어떤 물건을 이 가게가 아니라 가까운 다른 가게에서 더 싸게 살 수 있다면 나의 배트나는 강력한 것이고 협상에 유리한 작용을 한다. 반대로 이 가게에서만 찾는 물건을 판다면 나의 배트나는 약한 것이다. 그래서 항용 쓰이는 말로 “자신의 배트나를 개선하고 상대방의 배트나를 약화시켜라”라고 말한다.

먼저 상대방의 배트나를 약화시킨 경우로, 제30회에 묘사된 ‘관도전의 허유’ 대목으로 예를 들어보자. 200년에 일어난 관도전은 북방의 주도권을 두고 원소와 조조가 벌인 전투이다. 원소의 70만 대군을 상대하는 조조의 7만은 지극히 불리할 수밖에 없었다. 이때 원소의 참모인 허유는 조조가 순욱에게 보내는 편지를 입수하여 조조군이 군량이 바닥났음을 알고, 원소에게 군대를 나누어 관도와 허창을 동시에 공격할 것을 건의했으나 원소는 받아들이지 않았다. 반대로 원소는 허유의 집안이 불법을 저질렀다고 집안사람들을 체포하고 그가 조조와 친한 사이임을 내세워 의심하자, 허유는 원소를 버리고 조조에게 투항하였다. 여기서 살펴보고자

3) 배트나(BATNA)는 Best Alternative To Negotiated Agreement(협상에 대한 최선의 대안)의 준말로 로저 피셔(Roger Fisher)와 윌리엄 유리(William Ury)가 창안한 개념이다. 하버드 경영대학원 지음, 『하버드식 협상의 기술』(정림출판, 2010)과 로저 피셔, 윌리엄 유리, 브루스 패튼 저, 『Yes를 이끌어내는 협상법』(장락, 2014) 등 참조.

하는 것은 조조를 만나 답판하는 허유의 대화이다.

조조는 허유가 왔다는 말을 듣고 맨발로 나가 그를 맞이하였다. 손을 잡고 웃으며 말했다. “자원(子遠, 허유의 자)이 왔으니 내 일이 이루어지겠구료!” 마주 앉은 허유가 조조에게 말했다. “강한 원소 군대를 어떻게 대처할 것이오? 지금 군량은 얼마나 있소?” 조조가 대답했다. “아직 일 년은 버틸 수 있소.” 그러자 허유가 말했다. “아니오. 다시 말씀해 보시오.” 조조가 말했다. “반년은 버틸 수 있소.” 허유가 다시 말했다. “공은 원소를 이기고 싶지 않소? 어찌 사실대로 말하지 않으시오!” 조조가 대답했다. “금방 말은 농담이오. 사실 한 달분밖에 없으니 어찌 하면 좋소?” 허유가 말했다. “지금 공은 단독으로 군대를 수비하고 있고 밖으로 원조도 없는데다 식량은 바닥이 났으니 위급한 때이오. 원소의 치중대는 고시(故市)와 오소(烏巢)에 만 여 대나 있지만 군대의 방비가 허술하오. 지금 경부대로 불의에 습격하여 그 쌓아놓은 군량을 태운다면, 불과 삼일 안에 원소는 스스로 무너질 것이오.”<sup>4)</sup>

허유는 사실 자신의 진영을 탈출하여 조조에게 왔으므로, 무척 불안정한 입장이었다. 동시에 누구도 갖지 못하는 정확하고 중요한 정보를 가지고 있으므로 이를 제대로 흥정하여 값을 받아야만 했다. 때문에 허유는 바로 말하지 않고 상대의 배트나를 최대한 약화시키면서 자신이 지닌 정보의 가치를 최대한으로 올린다. 이렇게 보면 허유 역시 뛰어난 협상가임을 알 수 있다.

『삼국연의』에서 가장 유명한 대목 중에 하나인 ‘삼고초려’(三顧草廬)도 각도를 달리해서 보면 제갈량이 자신의 배트나를 최대한 올리는 작업이라 할 수 있다.(제 35-38회) 제갈량은 유비가 신야에서 서쪽 20리 쯤 떨어진 용중 마을에 유비가 세 번 찾아올 때까지 조금씩 모습을 드러내었다. 첫 번째 방문이 가을이고, 두 번째 방문이 겨울이고, 세 번째 방문이 봄에 이루어짐으로써, 유비가 인재를 구하는 노력이 장시간 계속되었음을 표현하였지만, 반대로 제갈량도 자신의 몸값을 최대한 높게 올리고 있었다. 제갈량의 입장에서 보면 일고초려에서는 동자만 내보냈고, 이고초려에서는 동생 제갈군과 장인 황승언을 내보냈고, 삼고초려에서야 비로

4) 陳壽, 『三國志』「魏書一」(中華書局, 1995), 裴松之注『曹瞞傳』.

소 제갈량 자신이 나섰다. 그것도 바로 나서는 것이 아니라 낮잠을 한나절 자면서 상대를 기다리게 하고선 나타났다.

사실 『삼국연의』에서 제갈량이 나타나기 전에 서서가 나타나 제갈량을 추천하였다. 서서 자신도 선복이라는 이름의 신비로운 인물로 등장하여 조인의 팔문금쇄진을 깨뜨린다. 그런데 선복은 또 유비가 남장에서 은거하는 사마휘를 만난 후에 등용한 인물이다. 사마휘는 떠도는 유비에게 뜻을 꺾려면 인제가 있어야 한다고 말하면서 천하의 영재는 모두 양양에 있으며, 와룡과 봉추 가운데 한 사람만 얻어도 천하를 평정할 수 있다고 말했다. 유비가 와룡과 봉추가 누구이며 어디에 사느냐고 물었지만 사마휘는 웃기만 하였다. 사마휘의 이 대목도 협상학의 각도에서 보면 자신의 배트나를 높이는 과정이라고 할 수 있다.

허유는 상대의 배트나를 약화시켰고, 제갈량은 자신의 배트나를 개선시켰다. 그런데 이들 대목에는 인관관계를 반영한 전통 관념이 녹아들어가 있다. 허유는 친구 관계이기 때문에 친구를 찾아간다는 명분으로 자신의 정보 제공을 지연시킬 수 있었다. 예전에 동문수학할 때의 이야기가 길어지면 길어질수록 허유는 유리하였다. 이어서 조조의 처지를 한 마디로 밝히는 것이 아니라 조조가 자신의 말을 계속하여 부정하게 함으로써 허유의 가지고 있는 정보가 정확함을 입증할 필요가 있었다. 허유로서는 거짓 제안이 아님을 밝혀야 했기 때문이다. 마찬가지로 제갈량도 유비를 처음 만나는 상황이기 때문에 주인과 손님의 관계라고 할 수 있다. 주인의 입장에서 모르는 손님의 방문을 기다리는 모습을 보일 필요가 없었다. 자신의 모습을 조금씩 드러냄으로써 상대가 갈구하게 만들고, 유비가 관우와 장비의 불만을 잠재우면서까지 자신을 찾도록 하면서 자신의 배트나를 높여나갔다. 허유와 제갈량은 자신의 위치에서 자신의 값을 최고로 올려놓을 줄 알았고, 이런 상태에서 자신이 바라는 방향으로 성사시킬 수 있었다. 『삼국연의』에서도 배트나와 관련된 협상을 볼 수 있지만 여기에도 인간관계를 이용한 동양적인 요소가 있음을 알 수 있다.

## 3) 환경과 기세를 이용하라

현대 협상학에서도 협상의 외적 요소인 '문화, 시간, 장소'에 대해 강조하는 것을 볼 수 있다. 이는 전통적으로 동양에서도 쉽게 찾아볼 수 있다.<sup>5)</sup> 티비 드라마에서도 종종 중요한 결정에서 무릎을 꿇는다든지, 인맥을 동원하여 간접적으로 접근한다든지, 무조건 감정에 호소한다든지 등의 장면을 볼 수 있다. 『삼국연의』에서는 여기에 더하여 외적 요소로 환경과 기세를 이용하는 경우를 종종 볼 수 있다.

이러한 기세를 이용해 상대를 심리적으로 제압하려는 행위는 곳곳에 보인다. 먼저 등지(鄧芝)가 외교가로 동오를 방문할 때 손권이 사용한 방법을 예로 들어보자. 이 대목은 보통 '안오로(安五路) 또는 '기름 솔로 간 등지(鄧芝赴油鍋)라고 부른다. 이릉전(221-222년)으로 촉한과 동오가 싸웠으나, 유비가 죽은 후 다시 결합할 필요가 있었다. 이에 제갈량은 동오와의 재연합을 위해 등지를 사신으로 보낸다. 이때 손권은 등지의 내방에 대해 회의가 들어 전각 앞에 거대한 정을 세워 놓고 수백 근의 기름을 붓고 끓였다. 뿐만 아니라 무사 천 명에게 각각 무기를 들고 궁문에서 전각까지 도열하게 하였다. 이러한 조치도 등지를 심리적으로 제압하려는 것이다.

또 하나의 예는 208년 적벽대전 기간에 일어난 유명한 '군영회'(群英會)와 '장간도서'(蔣幹盜書) 대목이다. (제45회) 적벽대전 때 양자강을 사이에 두고 쌍방이 교착 상태에 빠졌을 때 조조는 적진의 상황도 알아보고 항복도 권유할 겸 장간을 보낸다. 강남에 있던 연합군의 사령관 주유는 자신과 동문수학한 장간이 건너왔다는 말을 듣고 반간계(反間計)를 생각해내고는 먼저 '군영회'를 열었다. 주유는 짐짓 오랜만에 친구를 만났으니 전쟁 이야기는 하지 말고 술이나 실컷 마시자고 한다. 연회 도중 주유는 장간을 막사 밖으로 데려가 수많은 전함과 군량, 말, 무기 등을 보여주고는 다시 연회장에 돌아온다. 그리곤 스스로 검을 빼들고 검무를 추며 술을 마셨다. 주유는 옛 친구와 함께 한 침상에서 잠자자고 말한 후 옷을 입은 채 먼저 바닥에 쓰러져 굶아떨어진다. 이어서 '장간이 편지를 훔쳐가도록 하고'(蔣

5) 전성철, 최철규 지음, 『협상의 10계명』(웅진싱크빅, 2010).

幹盜書), 마지막으로 한밤에 어떤 사람이 주유를 깨워 밖으로 나가 “채모와 장운 께서 당장 손을 쓸 수가 없다고 합니다”라는 밀담을 나눈다. 장간은 이들 말을 점점 더 사실로 믿게 되고, 장간의 보고를 받은 조조는 크게 노하여 이유를 말하지도 않은 채 채모와 장운의 목을 베어버린다.(제45회)

협상의 각도에서 보면 주유가 찾아온 친구를 위해 군영회를 연 것은 일종의 환경과 기세를 이용한 것이다. 때문에 장간은 항복을 권유하는 말을 한 마디도 못하고 돌아가게 된다. 장간과 주유는 협상의 목표에 있어 명확히 다른 점을 각자 인지하고 있었다. 장간은 항복을 설득하는 것이었고, 주유는 채모와 장운을 제거하는 것이었다. 두 사람의 목표는 대립적이고 경쟁적이다. 그러나 목표에 도달하는 과정에서 주유가 세부적인 단계를 구상하고 있었던 데 비해 장간은 이들 단계에 대한 고려를 전혀 하지 않았다. 장간의 입장에서는 조조군이 병력면에서 동오보다 우세라는 점만 알고 있었지 자세한 분석은 하지 않았다. 그러나 주유는 실력의 차이는 물론 조조 수군의 능력까지 파악하고 있었고, 때문에 채모와 장간을 제거하려고 했다. 주유는 장간이 어떤 쟁점을 가지고 올지 예상했기 때문에 군영회를 열어 동오의 영웅들과 병력과 무기를 보여 결코 항복하지 않겠다는 의지를 보였다.<sup>6)</sup> 쌍방의 우열 분석에 있어서도 장간은 대략적인 추측에 그치고 있어 변화하는 상황에 준비하지 못했지만 주유는 쌍방의 자원과 상황에 대해 자세히 분석하고 있었다. 전략의 수립과 방안의 실시에서도 주유는 야전막사에서 장간이 편지를 훔치게 만들고, 장간이 수집한 정보를 믿게 하려고 다시 한 번 깊은 밤에 천막 밖에서 낮은 목소리로 “채모와 장간 두 도둑께서 지금은 급하여 손을 쓸 수 없다고 합니다”는 말을 듣게 하였다. 장간의 협상은 항복에 대한 제안의 말을 떼어보지도 못했거니와 오히려 유능한 두 장수를 죽게 했으니 『삼국연의』의 협상 가운데 가장 실패한 협상이라 할 수 있다.<sup>7)</sup>

6) 위의 관점은 馬振鵬·李強·崔行武, 「由蔣幹中計探究其對商務談判方案策劃的借鑒意義」(『中國市場』, 2007-27)에서 참조하였다.

7) 吳羽, 『圖解三國演義』(華威國際事業有限公司, 2014).

## 4) 때로 모호하게 처리하라

협상에서 모호한 표현은 불리하게 작용하는 경우가 많다. 상대방에게 약한 면을 보이는 것으로 간주되며 때로 약점으로 작용하기 때문이다. 그러나 일부러 의도를 가지고 모호하게 처리하는 경우는 상당한 성과를 얻을 수 있다. 모호한 처리는 상대방의 잘못된 기대를 유발하고 상대방의 사고를 마취시킬 수도 있기 때문에 이러한 기법은 특히 동양적이라 할 수 있다.

이 점은 여포의 '원문사극'(轅門射戟)에서 볼 수 있다.(제16회) 이 대목은 군벌들이 이전투구 하는 과정에 유비, 원술, 여포 사이에서 일어났다. 사실은 원술이 서주성을 공격하려 했으나, 소패에 있는 유비가 여포와 연합하여 막을까 두려워 먼저 부장 기령에게 10만 군사를 붙여 소패의 유비를 공격하였다. 다른 한편으로 여포에게 선물을 보내 기령을 도와달라고 하였다. 결국 원술은 먼저 유비를 깨뜨린 후 그 여세로 여포를 공격할 심산이었다. 이때 소패의 유비 역시 군사도 적고 군량도 부족한 처지여서 여포에게 도움을 청하였다. 양쪽으로부터 구원 요청을 받은 여포는 어느 편을 들어주어도 다른 편으로부터 원한을 사는 입장이었다. 특히 원술이 이긴다면 순망치한으로 끝이어 자신이 원술의 공격을 받을 수도 있었다. 이에 여포는 연회를 열고 두 진영의 장수를 불렀다. 여포는 150보 떨어진 원문(轅門)에 화극(畫戟)을 세워놓고 자신이 화살을 쏘아 창날을 맞히면 두 진영이 화해하기를 제안하였다. 만약 맞히지 못하면 서로 전투를 해도 좋다는 것이었다. 그러나 자신의 말을 어기면 다른 한 편과 힘을 합쳐 치겠다고 했다. 유비로서는 손해 볼 일이 없는 좋은 제안인 반면, 기령으로서도 불만이었지만 설마 화살이 맞힐 수 없을 거라는 기대로 제안을 받아들였다. 여포의 화살은 화극을 명중하였고 기령은 여포의 용맹이 두려워 군사를 철수하였다. 여포의 협상은 사실 논리적이지 못하였거니와 지극히 모호하였다. 다만 여포가 설정한 기묘한 제안에 기령은 왜 이런 제안을 하는지 판단하기도 전에 동의하고 말았다. 그 결과 여포는 내심 원술의 공격을 바라지 않았던 바를 현실로 성취할 수 있었다. 원술이 유비를 격파하면 곧 자신을 칠 것임을 간파했기 때문이다.

다음으로 형주쟁탈전에서 동오가 유비에게 형주를 돌려달라고 할 때도 제갈량은 모호한 방식으로 위기를 넘긴다.(제52-54회) 동오에서 형주를 돌려받기 위해 미인계를 쓰거나 가도멸곡(假道滅虜) 계책을 쓰는 일 이외에도 4번이나 형주를 돌려달라고 하였다. 첫 번째의 반환 요청으로 노숙이 협상하러 오자 제갈량은 형주(남군)는 원래 유표의 땅이고, 유표가 비록 죽었지만 그 아들 유기가 아직 살아 있으므로, 유비가 '숙부의 입장에서 조카를 보호하기 위해'(以叔輔侄) 형주를 차지하고 있어야겠다며 거절했다. 얼마 후 유기가 죽었으므로 두 번째 반환 요청으로 노숙이 협상하러 오자 제갈량은 익주를 취하면 돌려준다고 문서를 만들어 서명하고 노숙의 보증을 받았다. 노숙이 문서를 들고 돌아가자 주유는 "십 년이 지나도 익주를 취하지 못하면 형주를 못 돌려준다는 거 아니냐!"며 숙임수에 당한 노숙을 질타하였다.

현대의 협상에 있어서 당장 실행하기 어렵거나, 시간을 벌고 싶거나, 미묘한 상황이어서 결정하기 어렵거나, 충돌하지 않고 관계를 유지하고 싶을 때 등 여러 경우에도 모호한 처리가 유용할 수 있다. 이러한 방법 역시 지극히 동양적이라 할 수 있다.

##### 5) 사람에 따라 다르게 설득하라

『삼국연의』에서 가장 성공적인 협상은 제갈량의 '군유설전(群儒舌戰)'을 친다.(제43-44회) 북방을 통일한 조조군이 80만 대군을 이끌고 남하할 때 유비와 손권은 어떻게 해야 하는가? 마침 조조의 회유하는 편지가 손권에게 도착했다. 손권더러 "함께 형주를 공격하여 빼앗은 다음 서로 나누어 가지자"는 내용이였다. 손권과 유비는 각각 마음을 정해야 했다. 이런 상황에서 가장 세력이 약한 유비 측에서 손권과의 연합을 시도했다.

제갈량이 시상(柴桑)으로 가서 동오와의 연합을 끌어내는 협상은 『삼국연의』에서도 압권에 해당하다. 동오의 무장들은 항전을 주장한 데 반해 문신들은 투항을 주장하면서 의견은 크게 둘로 갈라졌다. 그밖에 동오의 사령관(도독) 주유와

주공인 손권의 결정이 남아있다. 제갈량은 이들에 대해 각기 다른 방식으로 협상을 진행하였다. 제갈량은 손권을 만나기 전에 먼저 문신들과 인사를 나누었다. 20여 명의 중신들은 제갈량이 주전(主戰)을 주장하러 온 줄 알고 논쟁을 일으켰다. 먼저 장소가 제갈량에게 자신을 관중과 악의에 비하면서 왜 조조에게 졌느냐고 힐난하였다. 제갈량은 인의를 지키느라 유표의 기를 빼앗지 않았기 때문이라고 반박하였다. 이어서 우변이 적은 군사로 어찌 조조의 대군과 싸우려 하느냐고 물었다. 제갈량은 비록 병력이 적다고 해도 도적이 있으면 쳐야 한다며 명분을 강조하였다. 반대로 유비보다 강한 동오가 왜 항복하려 하느냐고 자존심을 자극하였다. 계속하여 보졸, 설종, 육적, 엄준, 정덕추 등이 차례로 제갈량을 공격하였지만 제갈량은 적절한 논리로 막아냈다.

다음으로 손권을 만난 제갈량은 논리적인 설득이 아니라 말로써 자극하며 오히려 항복을 권하였다. 손권이 제갈량에게 조조군의 병력을 물으니 제갈량은 “조조군 병사는 150만에 노련한 장수만 쳐도 일이천은 될 것이요”라고 하였다. 손권이 계책을 물으니 제갈량은 “자신이 있으면 싸우고 능력이 없으면 항복하시지요”라고 했다. 손권이 “그렇다면 유비는 왜 항복하지 않소?”라고 물었다. 이에 제갈량은 “유비는 왕실의 친척이자 영웅으로, 비록 일의 성패는 하늘에 있지만 어찌 남의 앞에 무릎을 꿇겠습니까?”라고 대답하였다. 손권은 모욕을 받았다고 생각하여 일어나 후당으로 들어가 버렸다. 제갈량이 다시 후당에 가서 조조군은 “강노지말, 세불능천노호”(強弩之末, 勢不能穿魯縞)의 형세로 그 약점을 분석하면서, 손권과 유비가 연합하면 조조를 반드시 이길 수 있는 근거를 말하였다. 이에 손권은 유비와 연합하여 조조와 싸우기로 결정하였다.

제갈량이 마지막으로 사령관 주유를 만났을 때는 오히려 상대의 자존심을 자극하여 결심을 하게 만드는 이른바 ‘격장법’(激將法)을 사용하였다. 조조가 동오를 치는 것은 이교(二喬), 즉 대교(大喬)와 소교(小喬) 두 미인을 구하는 것이니, 이 들만 바치면 조조와 싸우지 않을 수 있다고 하였다. 제갈량은 그 근거로 조조의 아들 조식(曹植)이 지은 「동작대부」(銅雀臺賦)의 “동남에서 이교를 데려와 아침 저녁으로 즐기고저”(攬二喬於東南兮, 樂朝夕之與共)를 인용하였다. 언니 대교는

손책의 미망인이고, 소교는 주유의 처였다. 제갈량이 이를 짐짓 모른 채하며 말하자 주유는 화가 나 술잔을 내던지며 조조와 싸울 것을 결심하였다.

제갈량의 협상술은 일종의 대상에 따라 탄력적으로 운용한 전략이라 할 수 있다. 비록 겉으로 보기에는 제갈량의 말이 상황에 따라 달랐어도 모두 대상이 지니고 있는 욕구에 호소하였다는 점에서는 일치한다. 제갈량은 최종적인 결정에 이르는 방법을 사람들마다 다른 처지와 논리에 적응하여 하나씩 이론적 장애를 격파하였고, 있을 수 있는 회의를 검토함으로써 정신적인 통합으로 나아갔다. “사람에 따라 다르게 설득하라”는 어떤 상황에도 적용될 수 있는 철칙이 될 수 없겠지만, 복잡하고 다양한 요구와 욕구가 있을 경우, 각각의 특성에 주의해야 함을 잘 말해주고 있다.

#### 4. 결론

협상은 현실 생활 속에 갈수록 중요한 위치를 차지하고 있다. 이는 개인 사이의 의견 조정부터 집단이나 국가 사이의 담판에 이르기까지 다양한 모습을 띤다. 협상학이 서양에서 흥성하여 그 이론이 날로 정교하고 다양해가고 있지만, 동양의 문화에 기반을 둔 요소가 무엇인지 살피는 일은 이제 시작 단계라 할 수 있다. 『삼국연의』를 통해 초보적으로 살펴본 바에 의하면 서양의 기능적이고 공격적인 협상보다는 훨씬 많이 협상 외적인 요소를 고려하고 있음을 볼 수 있었다.

먼저 『삼국연의』의 배분적 협상과 통합적 협상 전략을 검토하였다. 유비와 조조의 협상 태도는 각각 ‘양보하기’와 ‘빼앗기’로 볼 수 있는데 이는 ‘유비를 높이고 조조를 낮추는’(尊劉貶曹) 소설의 시각을 반영하고 있다. 비록 표면적인 면에서 이러한 대립적인 협상 태도가 있다고 하더라도 두 사람이 언제나 이러한 태도를 취하는 것이 아니라 상황에 따라 여러 변형된 모습으로 나타난다.

소설에 나타난 협상 전략은 구체적으로 다섯 가지 경우로 요약하였다. 첫째 협상의 안전으로 구체적으로 제시된 ‘실’의 요소뿐만 아니라 협상의 안전 밖에 있다

고 보이는 '허'의 요소에 대해서 주의하였는데, 이는 특히 조건이 약한 자에게 유용하다고 할 수 있다. 둘째로 인간관계를 고려하여 그에 적절한 협상 전략을 세우는 것이 필요하다. 여기에서는 상대의 배트나를 약화시키고 자신의 배트나를 개선한다는 점에서 현대 협상학의 원리와 일치되는 면을 확인할 수 있다. 셋째는 환경과 기세를 이용하여 심리적으로 상대를 압도하는 전략이라 할 수 있는데, 이는 경쟁에서도 선발제인(先發制人)의 효과와 유사하다고 볼 수 있다. 넷째는 협상의 응대를 모호하게 함으로써 상대에게 잘못된 기대와 판단 착오의 효과를 유도하는 전략이다. 다섯째는 협상 대상이 다수인 경우 제갈량의 '군유설전'에서 보듯 사람에 따라 다른 협상 방식을 채택함으로써 더욱 큰 효과를 거두는 경우이다.

여기에서 요약한 이들 특징으로부터 공통점을 추출할 수 있다. 그것은 어떤 경우든 협상에 임하여 다양한 요소를 고려한다는 점이다. 어느 하나의 고정된 원칙을 따르는 것이 아니라 상황에 따라 여러 가지 적용된 방법을 찾는다. 또 이들 요소들은 직접적이기보다는 간접적이고, '실'보다는 '허'에 치중하고, 협상 테이블 밖의 요소를 더 많이 이용한다. 때문에 그 효과에 있어서 다분히 변화가 크고 역동적으로 작용하는 경우가 많다. 이들은 의심할 바 없이 적절히 운용된다면 큰 힘을 발휘하고 협상을 유리하게 이끌어 나갈 원칙들이 될 것이다.

『삼국연의』 응용학은 그동안 일본을 시작으로 동아시아에서 실용적인 필요에서 다양한 각도로 시도하여왔다. 동아시아가 서양의 경영학을 채용한다고 하더라도 언제나 동양적인 특성을 감안해야 하므로 고전에서 그 사례를 찾아 이를 현실에 잘 반영하는 일이 절실해진다. '고전 응용학'에서 특히 『삼국연의』는 좋은 교재가 되리라 본다. 그동안 경영과 관리 측면에서 일정한 탐색이 있었지만 협상학의 각도에서 보는 것은 최근의 일이다. 협상학 자체가 최근에 생성된 학문이기 때문에 특히 그러하다. 본고는 현대적 협상학의 관점에서 『삼국연의』 속에 나오는 협상을 유형별로 정리하고 그 공통적인 특성을 동양문화와 연결하여 지적했다는 점에서 일정한 의의가 있다고 본다.

〈參考文獻〉

- 陳壽, 『三國志』(中華書局, 1995).
- 羅貫中, 『三國演義』(人民文學出版社, 1996).
- 吳羽, 『圖解三國演義』(華威國際事業有限公司, 2014).
- 천대운, 『갈등 관리와 협상 전략론』(선학사, 2005).
- 마이클 왓킨스 저, 김성형, 최요한 역, 『협상 리더십』(흐름출판, 2007).
- 하버드 경영대학원 지음, 『하버드식 협상의 기술』(청림출판, 2010).
- 로저 피셔, 윌리엄 유리, 브루스 패튼 저, 『Yes를 이끌어내는 협상법』(장락, 2014).
- 전성철, 최철규 지음, 『협상의 10계명』(웅진싱크빅, 2010).
- 盧潤德, 『商務談判』(重慶大學出版社, 2004).
- 周聖洲, 「論思想工作方略—談判術與談話法」(『社科與經濟信息』, 2001-5).
- 卓如, 「三國演義中的公共關係談判藝術」(『安徽電子信息職業技術學院學報』, 2003-5).
- 馬振鵬, 李強, 崔行武, 「由蔣幹中計探究其對商務談判方案策劃的借鑒意義」(『中國市場』, 2007-27)

〈中文提要〉

从现代协商学的角度看『三国演义』谈判术，是在东方文化的基础上为顺利开展协商奠定了基础。本文首先注意到刘备和曹操之间的协商术的区别，在於‘抢夺’和‘谦让’的对应关系，以此反映了尊刘贬曹的基本构图。本文还把小说中的协商和谈判归结为五个特点。其一是‘虚实’关系中对‘虚’的运用比较多，尤其在弱者的立场上进行协商时需要考虑‘虚’的因素。其二是尽量反映了人际关系。应该减少对方的BATNA(达成协商协议的最佳选择方案)，还要改善自己的BATNA。其三是利用环境因素和做势假装威胁，周瑜开群英会也是一种对蒋干劝降游说的做势，有先发制人的效果，因而蒋干根本开不口一言劝降。其四是有时临机应变而模糊处理来麻痹对方的思考，更会发挥效果。其五是以不同的方式对付不同的人，诸葛亮的群儒舌战是最典型的例子。这些协商原理都注重於间接的‘虚’的方式，体现了东方人的文化和心理。对于探究现代协商方案策划具有一定的借鉴意义。

關鍵詞：協商，協商學，三國演義，BATNA，尊劉貶曹，群儒舌戰。

이 논문은 2015년 10월 10일에 접수되어 2015년 11월 10일에 심사가 완료되고 2015년 11월 17일에 게재가 확정되었음