

분쟁예방을 위한 중국인의 협상관행에 관한 고찰

신 군 재

- I. 머리말
- II. 선행연구에 대한 검토 및 분석의 기본 틀
- III. 중국인 협상관행의 요인별 특성
- IV. 맺음말 : 요약 및 중국인과 협상시 유의점

I. 머리말

무역학 연구분야에서 무역상무는 국제매매계약의 성립, 이행, 종료에 따른 국제상거래의 제 현상을 관습(custom),과 관례(practice) 및 법리(legality)에 근거를 두고 종합적으로 연구하는 학문이다¹⁾. 지금까지 무역상무의 주 연구 분야는 계약의 이행과정 및 종료시의 국제적 법리 내지는 국제상관습법 예를 들면 신용장통일규칙이라든지 INCOTERMS 및 중재제도에 대한 내용이 주로 차지하였다. 그러나 모든 거래가 이루어지기 위해서는 당사자간의 계약조건을 협의하는 과정이 필요하며, 또한 클레임의 발생시 당사자간의 원만한 합의 도출을 유도하는 과정이 필요하다. 협상은 당사자간 갈등을 원만하게 해결하고자 하는 이러한 모든 과정들로서 무역거래에서 매우 중요하지만 그 동안 이에 대한 연구는 미흡하였다. 무역절차 중 협상의 중요성은 첫째, 협상의 결과로 계약조건을 어떻게 체결하느냐에 따라 기업의 손익이 달라지며, 둘째, 계약을 잘 체결해야만 향후 클레임을 예방할 수 있으며, 셋째, 계약과정 중 발생한 당사자간의 갈등을 해결함에 있어 법적인 절차를 모면하고 당사자간 합의나 조정 등의 간이하면서도 우의적인 절차를 통해 원만한 타협을 유도할 수 있다.

본 연구는 효율적인 무역계약의 체결과 발생한 분쟁을 효과적으로 해결할 수 방법은 무엇이 있을까?하는 관점에서 시작하였다. 이에 대한 방안 중 가장 중요한 것이 계약 체결과 분쟁해결을 위하여 당사자들이 주고받는 각종 제안 및 역 제안 등을 통해 합의에

1) 강원진, 국제상무론, 법문사, 1997.2, p.3

이르는 과정인 협상을 어떻게 잘 하느냐에 달려 있다고 하겠다. 협상의 결과인 합의에 도달하는데 영향을 미치는 요인은 협상자의 성격이나 경험 등의 개인적인 특성, 신뢰감, 영향력, 문화적 차이 등 상황적 요인 및 협상전략 등이 있다. 특히 기존의 연구에 의하면, 외국인과의 협상에서는 문화적 차이가 협상의 결과에 결정적인 요인은 아니지만 협상을 결렬시키는 데에는 결정적으로 영향을 미친다고 하였다. 따라서 외국인과의 협상에서는 협상에 대한 전문지식을 습득하는 것도 필요하지만, 협상테이블에서의 상대방의 행위적 특성에 대한 사전 지식도 매우 중요하다.

본 논문은 우리나라 기업들이 외국인과의 계약협상이나 분쟁을 해결하는데 있어 협상을 보다 효과적으로 수행하는데 도움을 주기 위하여 각국 문화에 따른 협상행위의 특징을 살펴보고 이에 대한 대응책을 마련하기 위한 연구의 일환으로 행하여졌다.

본 논문에서는 세계에서 가장 많은 인구를 가지고 있고, 지리적으로도 우리나라와 인접해 있을 뿐만 아니라 오랜 역사 속에서 실제로 우리와 가장 가까웠던 국가이며 상술 및 협상술에서 타의 추종을 불허하는 중국인을 연구의 대상으로 삼았다.

우리나라의 대중국 교역현황은 1992년 한·중 수교해에는 63억 8천만달러이던 금액이 1999년에는 수출 136억 8천만달러, 수입 88억 6천만달러 총 225억 4천만달러의 거래실적을 보여 단일 국가로는 미국, 일본에 이어 3위의 교역국으로 중요한 위치를 점하게 되었다. 이러한 추세는 지리적 여건과 양국의 산업구조 등 여러 가지 상황을 고려하여 볼 때, 더욱 확대될 것으로 전망된다. 이처럼 날로 중요함이 더해가는 중국시장에서 수익성있는 판매량을 증대시키고, 중국인과의 분쟁을 사전에 예방하기 위하여는 우리나라 기업들의 대외 협상력을 제고시키는 것이 단기적으로 시급한 과제라 할 것이다. 특히 중국은 법으로만 통하는 국가가 아니기 때문에 분쟁을 효과적으로 해결하는 방법은 분쟁이 발생하지 않도록 하는 것이다. 분쟁이 발생하지 않기 위해서는 무역계약을 체결할 때 중국인의 협상관행을 사전에 숙지하여 협상에 임하는 것이 중요하다 하겠다.

따라서 본 연구는 기존의 문헌적 연구들을 토대로 나타난 중국인의 협상관행의 특징을 살펴보고, 이를 토대로 무역계약체결과 분쟁해결을 위해 중국인과 협상에 임하는 우리나라 실무자들에게 중국인과 협상시 유의점을 제안하는데 그 목적이 있다.

II. 선행연구에 대한 검토 및 분석의 기본 틀

1. 무역계약협상의 의의

무역계약협상이란 “서로 다른 문화적 배경을 갖는 두 당사자들이 무역계약의 체결이

라는 자신들의 공동의 목적을 달성하기 위하여 상호 만족스러운 합의에 도달하고자 함께 협의하면서 자신들의 목적을 조정해 가는 동태적인 과정”이라고 할 수 있다. 일반적으로 협상은 협상당사자간 공통적 관심(common interests)과 상충적 관심(conflicting interests)을 모두 포함하고 있으며, 다음과 같은 특징을 가지고 있다. 첫째, 협상이라는 것은 협상당사자가 자신들의 입장, 요구, 목표를 제시하고, 서로가 만족할 수 있는 결과를 모색하는 문제해결과정이다. 둘째, 사업은 영속성이 요구되어지기 때문에 “협상 당사자 모두가 만족하는 Win-Win 상황을 어떻게 발견하는가, 즉 positive sum의 상황을 어떻게 실현하는가?”가 중요하다. 셋째, 무역계약협상은 서로 문화적 배경을 달리하는 당사자간에 이루어지기 때문에 각국의 협상관행이 협상의 결과인 합의에 도달하는지 여부에 영향을 미친다는 점이다.

한편, 무역상무분야에서 무역계약협상이 중요한 이유는 다음과 같다. 첫째, 어떻게 협상을 하느냐에 따라 계약의 체결여부가 결정되며, 둘째, 체결된 계약이 기업의 손익에 직접적으로 영향을 미친다. 셋째, 계약의 이행과정이나 종료시 발생할지도 모르는 클레임을 예방할 수 있고, 넷째, 발생한 클레임을 효과적으로 해결할 수 있으며, 마지막으로 현재 우리나라 기업들은 신용장, 인코텀즈와 같은 무역실무에 대한 지식과 더불어 협상력을 갖춘 협상전문가가 무엇보다도 필요하다는 점이다. 결국 기업이 협상력을 증진시킨다는 것은 곧 국제경쟁력을 갖추는 것이라고 할 수 있다.

2. 선행연구에 대한 검토

무역계약협상에 대한 연구는 1970년대부터 미국에서 비롯되었다. 1970년대의 연구들은 외국인과 무역계약협상에 직접 참여하였던 실무자들을 중심으로 이루어졌는데, 문화적 차이에 따른 외국인의 협상스타일을 규명하는 데 그 목적이 있었다(예를 들면, Van Zandt, 1970; Blaker, 1977, Graham and Herberger, 1983). 1980년대에 접어들면서 협상결과에 영향을 미치는 요인에 대한 실증적 연구들이 본격적으로 행해졌다. 이들 실증적 연구들의 대부분은 사회심리학과 교환이론을 바탕으로 한 모델과 실험방법 등을 응용하였다(Sawyer and Guetzkow 1965; Rubin and Brown 1975; Pruitt and Lewis 1975; Bagozzi 1978).

기존의 무역협상에 관한 실증적 연구 및 문헌적 연구에 의하면 국가 및 문화적 차이에 따라 협상행위의 차이가 존재한다고 하였다. Tung(1984)은 협상관행에 관한 문화적 차이를 인식하는 것이 성공을 위한 충분조건은 아니지만 필요조건이 된다고 하여 문화적 차이가 협상의 성공에 절대적인 결정요인은 아니지만, 협상이 결렬되는데 있어서는 중요한 요인이 된다고 하였다.²⁾ Herbig & Kramer(1992)는 이질문화간 협상에서 성공하는 길은

상대방을 완전히 이해하고 각 당사자가 협상으로부터 얻고자 하는 것을 실현하기 위하여 자신의 잇점을 활용하며 협상을 win-win상황으로 만드는 것이라고 하였다³⁾. 또한 Janosik(1987)에 의하면 상대방 문화에 대한 이해는 상대방 협상자의 행위의 방향을 미리 예측(pre-determinate)하는데 도움을 준다고 하였고⁴⁾, Hawrysh and Zaichkowsky(1990)는 협상자가 다른 문화의 특성을 일단 인식하게 되면 상대방이 협상테이블에서 행하는 행위를 예측하고 이해할 수 있으며 또한 상대방의 행위에 대하여 확신을 갖고 대응할 수 있다⁵⁾고 하였다.

이들 연구들을 종합하여 보면, 문화만으로는 외국인과의 협상을 모두 설명할 수도 없으며, 또한 문화가 외국인과의 협상에서 가장 중요하거나 유일한 요인들은 아니지만 문화 요인을 빼놓고는 외국인과의 협상을 이해할 수 없다고 할 수 있겠다. 특히, 협상전에 상대방 문화에 대한 이해는 협상테이블에서 상대방 협상자가 취하는 행동의 목적이나 결과보다는 협상의 과정이나 전략을 예측하거나 해석하는데 도움을 준다 하겠다.

3. 분석의 기본 틀

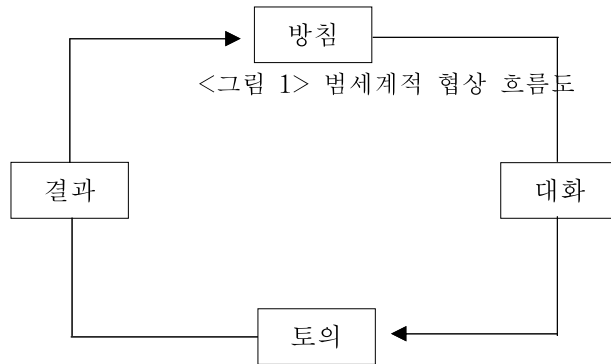
본 연구에서는 기존의 문헌적 연구들을 토대로 중국인 협상자의 협상관행의 특징을 체계적으로 검토함으로써 중국인과의 협상을 효과적으로 할 수 있는 방법을 마련하고자 하였다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위한 분석의 기본 틀로서 Stephen & Stripp가 제시한 「범세계적 협상흐름도」 및 12가지 고려요인을 이용하여 각 요인별 중국인 협상관행의 특징을 고찰하였다.⁶⁾

Stephen & Stripp는 <그림 1>에서 보는 바와같이 협상은 방침의 설정, 대화, 토의 및 결과 등 4가지 과정이 순환하는 과정이라고 하고 다음과 같이 조작적 정의하였다. 방침은 협상의 핵심이 되는 협상자의 철학, 욕구 및 선발기준 등을 말하며, 대화는 협상자들이 요구 및 대안을 제시하면서 정보를 교환하는 과정이라고 정의하였다. 또한 토의는 교환된 정보를 토대로 상대방을 설득시키면서 상호간의 요구 및 대안을 조정하는 과정을 말하며, 결과는 토의의 결과로 도달한 합의의 내용 및 형태라고 정의하였다.

한편, Stephen & Stripp는 외국인과의 협상에 임하는 협상자는 <표 1>에서 제시한 12

2) R. Tung, "How to Negotiate with the Japanese". 「California Management Review」, Summer, 1984
 3) Paul A. Herbig & Hugh E. Kramer, "Do's and Don'ts of Cross-Cultural Negotiations", 「Industrial Marketing Management」 Vol.21, 1992, p.288
 4) Janosik, R.J., "Rethinking the Culture-Negotiation Link," 「Negotiation Journal」, Vol.3, 1987, p.534.
 5) Hawrysh B.M. & Zaichkowsky J.L., "Cultural Approaches to Negotiation: Understanding the Japanese," 「International Marketing Review」 1990, Vol.7, No.2, p.28.
 6) 電通異文化間コミュニケーション研究所 譯, 「國際ビジネス交渉術」, 勤草書房, 1991, pp.134-140

가지 요인들을 사전에 조사하여야 한다고 하였다.



자료 : 電通異文化間コミュニケーション研究所 譯, 「國際ビジネス交渉術」, 勁草書房
1991, p.137

<표 1> 범세계적 협상 Framework

고려요인		협상의 프로파일
방 침	1. 기본개념	협조적 <-----> 경쟁적
	2. 협상자의 선정	능력 <-----> 자질
	3. 개인의 역할	조직우선<-----> 개인우선
	4. 협상에티켓	형식적 <-----> 비형식적
	5. 협상쟁점	실익중시<-----> 인간관계중시
대 화	6. 의사소통	언어적 <-----> 비언어적
	7. 설득수단	논리적 <-----> 감정적
	8. 시간의 가치	엄격함 <-----> 느슨함
토 의	9. 신용의 가치	법 <-----> 신뢰관계
	10. 위험선호경향	회피 <-----> 선호
	11. 의사결정	권위적 <-----> 합의적
결 과	12. 합의의 형태	명시적 <-----> 묵시적

자료 : 상계서, p.141

Ⅲ. 중국인 협상관행의 요인별 특성

1. 방침상의 특성

(1) 기본자세

중국인의 협상관행은 지형, 역사, 다민족문화, 사회주의국가 및 동양철학의 발원지

등에서 그 연원을 찾아 볼 수 있다. 두드러진 문화적 특징은 ‘中華思想’과 漫漫的이다. ‘中華思想’은 사방이 고산, 고원, 대사막, 해양으로 둘러 쌓여 상대적으로 폐쇄, 고립되어 있는 반면, 내부는 광활하고 자원이 풍부한 대륙으로 구성되어 있는 지형적 특성으로 인하여 태어났다. 이러한 ‘중화사상’은 중국대륙을 세계의 중심으로 보는 자아중심적이고 내부지향적인 가치관을 형성하여 중화민족 우월주의(sincocentrism)로 발전하였다. 예로서, 한국과 일본인들은 「賣買」라고 하여 물건을 사고 팔때 상대방이 필요한 물건을 내가 먼저 팔고 난 후 내가 필요한 물건을 사지만, 중국인들은 「買賣(마이마이)」라고 하여 내가 필요한 물건부터 산 연후에 남이 필요로 하는 물건을 팔겠다고 하는 자기중심적인 가치관을 가지고 있다⁷⁾.

우주는 ‘陽과 陰’이 반복된다는 양영학의 원리에 의하여 역사는 반복된다고 믿고 있다. 이러한 철학은 중국인의 가치관에 영향을 미쳐 ‘漫漫的(만만디)’라는 문화를 낳았다. “만만디”는 느린 사람이란 뜻으로 늘 여유있고 매사에 느린 중국인을 상징한다. 이러한 “만만디”라는 문화로 인하여 시간에 대하여 매우 관대한 가치관을 갖게 되었다. 또한 사회주의국가들의 공통적인 협상관행의 특징으로 인하여 중국인들은 자신들의 목적을 달성하기 위하여는 상대방을 위협하는 경쟁적 전술을 자주 사용한다.

중국인과 협상에 임하는 자세로서 우선 상호간의 교섭정신(태도)에 대하여 인식하지 않으면 안된다. 중국어로는 같은 교섭이라도 교섭단계나 교섭상대와의 관계 혹은 교섭내용에 따라 談判교섭, 협상, 商量 등으로 구분하고 있다. 답판이란 적대지는 이해관계가 있는 상대방과 정면 대결하는 엄격한 교섭을 말하고, 협상은 같은 의향을 갖었는가? 어떠한 방법으로 파트너가 될 수 있는가?에 대한 상담을 말한다. 협상을 통해 의향서에 서명하고, 사업화 조사를 거쳐서 답판에 들어가서 큰 줄거리가 정리되고 교섭을 통해 파트너가 되며, 파트너가 되면, 무슨 일이든 상량에 의해서 해결된다.⁸⁾

(2) 협상자의 선정

중국은 1980년대부터 부분적으로 시장경제체제를 받아들이면서 유능한 인재를 발탁하고자 하는 정책을 추진하여 왔으나 정치적인 문제를 완전히 배제하지는 못하고 있다. 중국에서 협상자를 선택하는 기준은 여러 가지가 존재하지만 대체로 어려운 시기에는 정치적인 충성심, 비교적 안정된 시기에는 전문적인 지식을 중요시한다⁹⁾.

중국인 협상팀은 첫째는 중국팀은 많은 사람이 참여한다는 점이고, 둘째는 법률전문

7) 상공회의소역, 「중국인의 상관습과 협상요령」, 대한상공회의소, 1996, p.13

8) 卓子旅(류해인 옮김), 「中國 비즈니스 성공의 비결」, 하서출판사 : 서울, 1994.9, pp.46-47

9) 電通異文化間コミュニケーション研究所 譯, 前掲書, 1991, p.197

가가 없다는 것이며, 세번째는 중국에서는 외국어 전문가의 층이 얇고 중국팀의 통역은 언어력과 경험이 빈약하다는 특징을 가지고 있다¹⁰⁾.

중국인 협상팀장은 나이와 경험이 많은 고위 당간부로 선정되며, 협상의 순서와 타 이밍을 결정하고 실제적인 협상전에 일방적으로 의사일정을 정한다. 중국인 협상팀에는 최종 의사결정자는 최후까지 협상팀에 포함되어 있지 않는 경우도 있으며, 경우에 따라서는 협상의 막바지에 도달하였을 경우 나타나 결정된 사항을 허락하거나 간접적인 합의사항에 대한 시인을 하곤 한다. 중국인 협상자들의 역할은 영속성, 확고부동함 및 신의에 기반을 둔 관계를 추구하는데 있다.¹¹⁾

(3) 개인의 역할

공산주의 혁명이전에는 중국은 한국, 일본과는 달리 개인주의 성향이 강한 나라로 보여졌다.¹²⁾ 모택동과 중국공산당에 의해서 행해진 “문화혁명”은 중국인의 이 개인주의적 경향을 없애기 위해서 행해졌다고 하여도 과언이 아니다. 사회의 양식있는 일원이 되는 것, 개인적인 욕구보다도 집단의 목표를 우선시켜야 모든 국민의 행동을 규율할 수 있다고 믿는 것이 중국 공산주의의 가장 기본적인 정책으로서 이를 실천하기 위하여 재산의 공유야말로 조직과 국가 전체에 대한 충성을 서약하는 것으로 믿었다. 이러한 집단주의 사고는 형식적으로는 계속 유지되고 있지만, 중국의 개방정책과 함께 중국인의 개인주의적 경향이 나타났다. 중국의 개인주의 성향은 문화혁명으로 사라진 것이 아니고 단지 억압되어 있었을 뿐이라는 것이다.

중국에서는 ‘사생활(privacy)’라는 말에 부합되는 단어가 없을 정도로 집단으로부터 개인을 구분하는 것이 어렵다. 중국사회는 개인주의 또는 집단주의 어느 것도 아니고, 관계에 기반을 두고 있다¹³⁾. 중국인들은 다른 고 배경문화국가들과 같이 사업관계를 맺기전에 개인을 알기 위하여 많은 시간을 소비한다.

(4) 협상에티켓

중국인들은 오래 전부터 협상형태와 예의는 가장 중요한 행정능력이며, 중국국력의

10) 상계서, pp.197-198

11) Paul A. Herbig and Hugh E. Kramer, op. cit, p.293

12) 1935년 임어당은 다음과 같이 글을 썼다. “중국인은 대가족주의로서 사회성이 부족하고 가족이라는 것은 단순히 개인주의를 확대시킨 형태이다. 내적으로는 많은 공산주의적 협력관계와 상호부조가 있음에도 불구하고 외부에 대해서는 전혀 무관심을 갖고 있는 자세를 고수하고 있다. 그 결과 모두가 합법적 전략품이 되는 것 같은 외부세계에 대하여 가족은 성벽으로 둘러진 성이 되고 있다.”

13) Martin J. Gannon, 「Understanding Global Cultures : Metaphorical Journeys Through 17 Countries」, SAGE Publications, 1994, p.325

원천이라고 굳게 믿었다. 따라서 중국인들은 겸양의 정신으로 인하여 정중한 예의를 갖추고 의리라는 그물에 구속되어 죽을 때까지 벗어나지 못하게 한다.

중국인은 중화사상과 함께 사회주의 혁명에 의한 평균주의 사고방식에 의해 체면을 중요시 여긴다. 중국인과 대면 중에 특히 조심해야 하는 점은 절대로 중국인의 자존심을 상하게 하거나 약점을 들추어 중국인이 목숨만큼이나 중시하는 “面子(미엔즈:체면)”를 상하게 해서는 안 된다는 것이다. 개인이 체면을 잃었을 때에는 어떤 것도 일어나지 않은 것처럼, 무표정하거나 멍청한 표정을 한다. 체면은 자아통제의 상실 또는 좌절 및 분노의 표현을 통하여 상실된다¹⁴⁾.

중국은 대외개방 시장화를 추진하고 있지만 사회주의 국가라는 것은 변함이 없다. 그래서 중국 독특한 법률·물·관습이 존재하고 있다. 특히 중국인들과 협상에서는 정치 문제는 ‘의논하지 않는다, 비판하지 않는다, 참가하지 않는다’라는 ‘3불’ 원칙을 견지하는 것이 중요하다¹⁵⁾. 따라서 중국인과의 협상에서는 중국의 정치나 지도자, 대만 또는 기타 국교가 없는 이스라엘과 같은 국가에 대한 언급을 피하여야 한다.

중국인과의 협상에서는 협상자의 직위 등이 중요하여 상호 명함을 교환하는데, 명함에는 중국어와 영어 모두를 표기하여야 하며, Mr. 또는 Madame 다음에 성을 먼저 불러야 한다. 접대는 대부분 음식점이나 연회에서 이루어지며, 혼자서 술을 마시지 말고 다른 사람들과 건배를 하면서 마셔야 한다¹⁶⁾. 그러나 중국인은 한국인과는 달리 주정을 하거나 취중 망언을 하는 것을 대단히 싫어하고 그러한 사람은 신뢰하지 않는 경향이 있다¹⁷⁾. 또한 중국인과의 협상에서 최고의 호의는 식사초대이며, 초대에 참석시에는 주인의 안내에 따르는 것이 예의이다.

(5) 협상의 쟁점

중국인들은 외모와 명함에 쓰여진 직함이나 직책으로 상대방을 평가하기를 좋아하지만 중국인들은 유가의 영향을 받아 현실과 실질을 숭상하고 중시한다¹⁸⁾. 중국의 협상술에서 중요한 것은 개인적인 관계의 구축과 마찬가지로 중요한 것은 『원칙적 입장』을 강조한다는 점이다.

인간관계에 관한 문제와 실질적인 문제, 즉 이해관계가 개입되는 정보교환행위가 중국인들에게는 가장 중요한 관심의 대상이다. 중국사회는 「關係(관시)」에 의해 형성된 사

14) Bonavia, D., 「The Chinese」, Penguin, 1989, pp.73-74

15) 卓子旅(류해인 옮김), 전게서, p.240

16) 이승영, 「국제협상의 ABC」, 일신사 : 서울, 1992, pp.327-328

17) 윤대원, 중국의 교섭스타일, 무역일보, 2000.4.22, p.25

18) 상공회의소, 전게서, p.14

회로서 인간관계의 관계망의 구조와 특징, 즉 「關係學」에 대한 정확히 이해하여야 한다. 「關係學」은 주고 받기가 기저에 깔려 있어 한 번 도와주면 언젠가 도움을 받는다는 교환성과 편애성이 중국인의 인식구조에 자리를 차지하고 있다¹⁹⁾. 이러한 가치관으로 인하여 중국인은 친구로서의 교제를 대단히 중요시하며, 최초에는 상호 대등한 이익을 얻을 수 있도록 협상상대와의 돈독한 관계를 구축한다.

한편, 중국인들은 협상시 개인적인 관계를 중시하면서도 협상에 있어 실질적인 문제에 있어서는 계산관념이 밝기 때문에 실제 협상에서는 가격이나 중요사항에 대하여는 거의 양보를 하지 않는다. 즉, 중국인들은 대외협상에서 개인적인 우호관계를 중요시하지만, 경제적 이해관계가 상충될 경우에는 상대방을 협박하는 수단으로 “절교” 또는 엄격한 관료적인 규율이나 규칙을 활용한다.

중국인들은 협상시 협상쟁점을 논의하는데 있어 먼저 원칙을 합의하고 구체적인 결정사항을 합의해 가고자 한다. 예로써 김경화에 의하면, “중국은 교섭상대국에게 먼저 일정한 일반적 원칙을 받아들이게 하고 그 원칙이 명문화되고 오랜시간이 경과하여 상대국의 대응이 명확해지고 나서야 비로서 최후의 합의를 향해 전진한다”고 하였다²⁰⁾.

또한 협상테이블에서 특정 사안에 대한 직접적인 논의를 하기보다는 비공식적인 방법으로 해결함으로써 궁극적으로 자신의 목적을 달성하고자 한다. 예로써 중국인들은 무슨 문제를 해결하기 위해 부탁할 경우 십중팔구는 웬만한 친숙한 관계가 아니면 「沒法子(메이파쯔)」라고 하여 방법이 없다고 얘기한다. 그러나 이는 도저히 해결할 방법이 없다는 것이 아니라 「走後門(뒷문)」으로 해결할 수 있다는 것을 간접적으로 암시하는 것이다. 필요한 상품이 있는가를 물어보아도 대부분이 「沒有(메이요우; 없다)나 「明天再來(밍티엔짜이라이; 내일 다시 와 보세요)」라고 말하는데 이는 구해줄 수 있다거나 시간을 주면 구해줄 수 있는데 반대급부로 무엇을 제시할 것인가를 생각해보라는 의미이다²¹⁾.

2. 대화시의 특성

(1) 의사소통

중국은 고배경문화 국가로서 한국·일본과 마찬가지로 간접적 의사소통이 발달하였다. 즉, 중국인들의 의사소통은 의미심장한 제스처, 언어이면의 숨은 의도, 여러 가지로 해석될 수 있는 우회적인 표현 등이 발달하였다. 이러한 중국인의 간접적 의사소통은 외국

19) 상계서, p.129

20) 김경화외 3인(편집), 「중국인의 교섭술」, 대외투자개발원; 서울, 1996, p.71

21) 상공회의소, 전계서, pp.16-17

인 특히 서구인에게는 곤혹을 주면서 자신의 목적을 달성하는데 매우 효과적으로 활용되고 있다.

중국인 협상자는 자신의 감정을 겉으로 표출하여 자신의 속마음이나 다음의 행동을 상대방이 알아차리도록 하는 행위는 하지 않는다. 즉, 중국인은 여간해서는 자기의 속을 잘 드러내지 않으려는 속성이 있으며, 남에게 속마음을 보이지 않는 표정관리를 잘 하기로도 유명하다.²²⁾ 중국인들은 유교의 영향으로 조화를 중요시 여겨 부정적인 대답인 'no'라는 대답을 직접적으로 하지 않으려는 경향이 있는 반면에 'yes'라는 대답도 '당신의 말을 듣고 있다'는 정도의 대답을 뜻한다. 따라서 중국인과의 협상에서는 그들을 불편하게 만들거나 또는 직접적인 질문을 함으로써 그들을 난처하게 만들어서는 안된다²³⁾.

한편, 중국인들은 협상시 상대방에게 정보를 제공하는데는 인색하지만 외국인으로부터 정보를 끌어내는 데는 매우 능숙하여, 『빼앗아라, 그러나 주지는 말라』라고 중국인의 의사소통패턴을 특징지을 수 있다.²⁴⁾

(2) 설득의 수단

중국인은 외견상으로는 곧잘 “상호간 공평한 공동이익”을 위하여 협상을 한다고 말하지만, 자신의 이익을 위하여 상대방을 협박하는 방법으로 상대방을 설득시키고자 한다. 따라서 중국인들은 상대방보다 더 많은 경제적 이익을 얻기 위하여 “타협을 하는 것은 아니다”라고 하는 거짓말의 수사학(rhetoric)을 잘 이용한다. 중국인의 협상전술에는 “聲東擊西戰略”이라는 것이 있는데 이는 흥정을 벌어야 하는 단계에서 흔히 쓰이는 것으로 이쪽에서 별로 중요하지 않는 문제를 상대방으로 하여금 중요한 것으로 오인토록 하여 이쪽에서 양보를 하게되면 상대방이 매우 양보한 것으로 여기게 하는 전략을 말한다²⁵⁾.

또한 중국인들은 상대방으로 양보를 하도록 하는 설득방법이 발달하였다. 상대방의 양보를 유도하기 위하여 상대방의 약점을 가지고 끝까지 물고 늘어진다든지, 전혀 예상할 수 없는 시점에서 엉뚱한 행동을 하여 상대방을 당황하게 만드는 전술을 활용한다. 예로서 중국인들은 자신들이 사고자 하는 물건에 조그마한 하자가 있다면, 수단과 방법을 가리지 않고 값을 깎아 내린다든지, 오랫동안 토의되었던 거래조건을 변경하거나 협상자를 교체함으로써 상대방으로부터 양보를 행하도록 하는 전략을 행사한다.

이러한 성향으로 인하여 중국인은 협상테이블에서 자신들은 절대적으로 정당하고 상

22) 강준영외, 「한권으로 이해하는 중국」, 지영사 : 서울, 1997, p.253

23) Sanjyot P. 「Dunung, Doing Business in Asia : The Complete Guide」, Lexington Books, 1995, p.117

24) 김경화외 3인(편집), 전계서, p.198

25) 상공회의소, 전계서, p.36

대방은 절대적으로 잘못되었다고 하는 등 독선적으로 주장하거나 자신에게 유리한 의제만을 취사선택함으로써 협상내용까지 방향을 바꾸고 있다. Dunung(1995)에 의하면 ‘협상을 승-승 협상으로 보는 다른 아시아국가들과는 달리 중국인들은 협상을 승-패 협상으로 간주하여 상대방으로부터 가능한 양보를 많이 얻고자 하는 전략을 행사하는 것이 중국인의 협상전략의 중요한 부분’이라고 하였다²⁶⁾.

(3) 시간의 가치

중국문명이 수천년의 역사를 가지고 있고 중국인들의 기질속에는 대륙적인 기질이 내재되어 있어 중국인들은 시간을 즐기고 있는 것인지 마치 시간에 무관심한 것인지 외국인들의 입장에서는 이해하기가 힘들다. 중국인들은 상담의 진행이나 계약의 체결과정에서 뿐만 아니라 거래에서 나타나는 현상으로 중국인의 성격이 워낙 느긋하다는 것은 주지의 사실이다. 중국인은 옛부터 시간의 개념이 희박하기 때문에 외국의 성급한 협상자들의 입장에서 보면 중국인은 마치 “시간연장의 명인”인 것처럼 보인다. 중국인들에게 있어서의 시간은 다른나라 사람들처럼 객관적인 가치를 지닐 수 없다.

중국인들은 “만만디”라는 특징으로 인한 협상시 시간을 오래 끄는 관행은 “자신의 정보는 숨기고, 상대방에 대한 정보를 획득하는 방법으로 활용되기도 하고 상대방으로부터 양보를 얻어내기 위하여도 활용한다. 즉, 중국인들은 외국인과 협상시 대부분의 시간을 상대방 협상자의 동기나 목적을 탐지함과 동시에 이에 따른 추진 책략이나 압력전술을 마련하기 위하여 소비하며, 중국인들은 데드라인이 될 때까지 시간을 끌어 매우 유리한 합의가 되도록 협상을 행한다.

이처럼 중국인들이 시간을 질질 끄는 것은 중국인 협상자들이 계약의 모든 상세함과 조항들을 확실히 알아 어떤 실수에 대하여 상사로부터 책임을 지지 않으려는 사실에 기인하기도 하지만,²⁷⁾ 복수의 정부 부처와 다수의 기업이나 공사간에 관련을 맺기 때문이기도 하다. 이러한 시간에 대한 가치관은 몬스운(Monsoom)기후, 잦은 전쟁, 과정보다는 결과지향적인 성향으로 매사 서두르고 빨리 결론을 도출하고자 하는 특징²⁸⁾을 갖고 있는 한국인이 중국인과 협상시 특히 유념하여야 할 점이다.

한편, 중국인들은 유구한 역사적 배경으로 인하여 과거지향적인 가치관과 미래지향적인 가치관을 동시에 가지고 있다. 과거지향적인 가치관은 전통을 중요시하고 보수적인 성향을 갖도록 하여 계획 및 의사결정시 과거에 행하였던 것에 부합시키고자 한다²⁹⁾. 미

26) Dunung, Sanjyot P., 「Doing Business in Asia : The Complete Guide」, Lexington Books, 1995. p.119

27) Paul A. Herbig and Hugh E. Kramer, op.cit., p.292

28) 이규태, 속 한국인의 의식구조(상), 신원문화사, 1983, pp.176-177

래지향적인 가치관은 중국인들로 하여금 장기적인 비전을 중요시 여기도록 하여 계획을 말할 때 30년이나 50년 앞의 사업전망에 대하여 매력을 느낀다. 따라서 중국인들은 단기적, 임기응변적으로 협상에 임하는 것이 아니라, 장기적이고 투자를 많이 하며 시간적인 여유를 가지고 협상에 임하고 있다³⁰⁾. 예로써 Pye에 의하면 미국인들은 우정을 제한된 범위내에서 서로 교환된 감정 즉 상호성의 원칙으로 보는 반면에 중국인들은 우정을 충성심으로 보아 장기적인 의무의 개념으로 본다고 하였다³¹⁾.

3. 토의시의 특성

(1) 신용의 가치

중국인들은 유교의 영향으로 인하여 살아가는 데에 있어서 가장 중요시하는 세 가지 덕목으로 식·의·주를 든다. 그리고 여기에 행이라는 한가지를 덧붙여 '4덕목'이라고 한다³²⁾. 행은 인간적으로 살아가는데 있어 가장 중요한 덕목으로서 실제 생활에서 의리를 매우 중요시하는 관행을 낳았다. 중국인은 유가적 덕목 중에 하나인 信義를 매우 중시하여 상업활동에 있어서 신용은 생명과도 같으며, 개인간의 관계는 의리에서 비롯된다고 믿고 있다. 이러한 관행으로 인하여 중국사회는 공식적인 것보다는 비공식적인 것이 통용되는 사회로 만들어 법규나 규정보다는 인맥이나 개인적인 관계에 의존하도록 하였다³³⁾.

그러나 신용중시의 사고는 경제적 이해관계가 결부되어 있을 경우에는 무시되기 때문에 외국인에게는 중국인의 신뢰에 대하여 불신하게 만들기도 한다. 즉, 중국인의 의리는 거래시 개인주의, 자아중심적 사고, 경제적 손익 계산 등과 상충될 경우에는 자신들을 희생하면서 신용과 의리를 지키려 하지 않는 성향을 가지고 있다.

(2) 위협선호경향

중국인들은 사회주의 국가들에서 통상 볼 수 있는 바와 같이 국가적인 이익에 적합하지 않다는 비판을 두려워하기 때문에 위협이 내재되어 있는 어떤 행위나 결정을 하기를 몹시 꺼려한다.

29) Brake T., Walker D. M. & Walker T.T, 「Doing Business Internationally : The Guide to Cross-Cultural Success」, IRWIN, New York, 1995, p.52

30) 장대환, 국제기업협상, 김영사 : 서울, 1989, p.107

31) Lucian Pye, 「Chinese Commercial Negotiating Style」, Oelgeschlager, Gunn & Hain, Publishers, Inc., 1986, p.79

32) 이주원, 한·중 무역협상행위에 관한 비교연구, 동국대학교 대학원, 박사학위논문, 1997,p.74

33) 대한상공회의소, 전계서, p.128

문화혁명에 의해서 초래된 큰 변화는 “불안영속증후군”이라고 말하여 질 정도로 자신들의 책임으로 결단을 내려도 좋다고 하는 확신이 없는 한 결정을 내리지 못한다는 점이다. 위험부담을 기피하는 성향으로 인하여 어떤 행동을 하기 전에는 자신이 그렇게 행동을 하여도 괜찮다는 확신을 얻어야 한다³⁴⁾. 이로 인해 협상 전에 사전준비를 철저히 하고, 협상에 임하여서도 매사에 조심하며, 의사결정단계에서도 결정을 머뭇거리는 관행을 낳았다. 또한 이러한 관행은 장기간에 걸친 협상이 이루어지고 세심하고도 허술함이 없는 완강한 중국인 협상자를 만들게 되었다.

(3) 의사결정과정

중국인의 협상에서의 의사결정은 집단적 의사결정스타일의 경향을 나타내고 있는 동시에, 많은 경우에는 제3자인 최고 관리층에 의한 권위적 의사결정시스템을 가지고 있다. 이는 기본적으로는 사유재산제도가 인정되지 않고 모든 재산이 국가에 귀속되어 있으며, 이를 관리하는 관리층의 대부분이 공산당의 당서열이 높은 사람들로 구성되어 있기 때문이다.

중국인들은 자신들 스스로의 판단과 자신을 위하여 의사결정을 내릴 수 없다. 즉, 의사결정과정에서 대부분의 경우는 개인적인 책임을 지지 않으려 하는데 이 이유로는 첫째, 실제 의사결정권자가 누구인지를 잘 모르고, 둘째 관련 관리자들이 권위주의에 빠져 있으며, 셋째 가족중심의 생활에 기인하기 때문이다.

특히 의사결정과정에 관여하였다 하더라도 의사결정과정에 참여하였던 사람들의 상당수는 제3자에 의하여 의사결정권한이 지배되고 있는 것이다. 이러한 보이지 않는 제3자에 의한 관리, 협상시 정보제공의 한계와 문화적, 정치적 행동의 기준에까지 보이지 않는 강행법규처럼 협상자들을 제한하고 있다. 이러한 관행으로 인하여 협상자들은 자신들의 능력이 결여되어 있거나 단순히 의례적인 참여로 끝나고 마는 경우가 허다하다³⁵⁾. 이와같은 시스템으로 인하여 의사결정을 내리기까지 많은 사람들이 참여하게 되며, 또한 정보가 최고 결정권자에게까지 전달될 때까지 긴 명령계통을 거쳐야 하기 때문에 의사결정이 매우 느린 특징을 가지고 있다. 한편, 의사결정권한이 고위층에 집중되어 있고, “상의하달식”으로 의사결정이 이루어지는 사회주의국가의 의사결정관행으로 인하여 중국인들과 협상에서는 항상 최종 의사결정자를 빨리 파악하는 것이 필요하다고 할 수 있다.

4. 합의시의 특성

34) 電通異文化間コミュニケーション研究所 譯, 前掲書, 1991, p.203

35) 電通異文化間コミュニケーション研究所 譯, 前掲書, 1991, p.204

중국인들은 거래는 관계에 기초하여 행해지는 것이라는 심층의 가치관에 기인하여 계약의 일차적인 목적은 공동의 이해에 초점이 맞추어진 긍정적인 관계를 세우는데 있다³⁶⁾. 중국인들은 구매제품이 계약과는 달리 자신에게 유리하게 명시되어 있을 경우에는 계약을 엄격히 해석하고자 하며, 불리하게 작성되어 있을 경우에는 선임자가 서명한 계약 서조차도 무시하려는 경향이 있다.

중국인은 합의된 계약을 해석할 때에 엄정하게 할 것을 강조하며, 중국인들의 최종 목적은 말을 신중히 선택하여 계약을 체결하는 것이다. 중국인은 서면에 의한 보고와 법률만능주의적인 자료의 중요성을 인정하는 한편 문서화된 계약서 중에 포함되어 있지 않는 경우에도 자신들은 보호를 받을 수 있다는 인식도 동시에 가지고 있다. 중국인들이 협상에서 추구하는 것은 자신들에 대한 서면상의 정확한 약속은 피하고 외국인으로부터는 정확하게 문서화된 약속을 얻는 것이다. 즉, 중국의 의사결정자는 그 합의 중에 자신들을 구속하는 부분에 관하여는 정확히 서면으로 남기는 것을 피하고 역으로 외국인으로부터 행해진 분명한 언질은 서면으로 남기는 잇점을 잘 활용하고 있다. 중국인은 돌발적인 계약파기에 직면하여도 결코 동요되지 않는다. 이와같은 결과는 외국인 비즈니스맨을 극도로 혼란에 빠뜨리지만, 이미 계약서에 그러한 것을 예견하고 모호한 문구를 사용하며, 실사 계약내용과 상이하다고 하더라도 상황이 변하면 합의사항을 파기할 수도 있다고 생각하기 때문이다.

따라서 우리나라 기업들은 중국인과 협상시 만족할만한 합의에 도달할 가능성이 있어도, 협상의 대상이 장기적인 이익과 관련된 대형투자사업인 경우에는 사업의 타당성에 대해 신중하게 검토한 후 판단을 할 필요성이 있다 하겠다.

IV. 맺음말 : 분쟁예방을 위한 중국인과 협상시 유의점

우리나라와 중국은 향후 계속적으로 교역량이 증가됨에 따라 분쟁도 증가될 것으로 전망된다. 분쟁을 해결하는 방법으로는 화해, 알선, 조정, 중재, 소송 등이 있으나, 이러한 방법 들보다 더욱 중요한 것은 분쟁을 사전에 예방하여 원만하게 상대방하고 거래를 하는 것이다. 중국인과 분쟁을 예방하기 위해서는 중국인의 문화적 특성에 따른 협상관행을 잘 숙지하여 중국인과 거래 협상을 효과적으로 행하여야 할 것이다. 본 연구에서는 이러한 관점에서 우리나라 기업들이 중국인과의 무역분쟁예방을 위하여 효과적인 협상을 위하여 중국인의 협상관행을 살펴봄으로써 중국인과 협상시 유의점을 제시하고자 하였다. 지금까지

36) Dunung, Sanjyot P., op. cit., p. 119-120

지 문헌적 고찰을 통해 중국인의 협상관행에 관한 특징에 대하여 살펴본 바와 의하면, 중국인들은 동양문화권이라는 면에서는 우리나라와 많은 공통점이 많이 있지만, 몇 가지 면에서는 정치체제, 역사 및 지형적 특성 등으로 인하여 차이가 있다는 점을 밝혀 냈다. 중국인의 협상관행의 특징은 <표 2>과 같이 요약할 수 있다.

<표 2> 중국인의 협상관행의 특징

고려요인		중 국
방 침	1. 기본개념 2. 협상자의 선정 3. 개인의 역할 4. 협상에티켓 5. 협상쟁점	<ul style="list-style-type: none"> ● 중화사상, 만만디 및 사회주의국가의 특성(경쟁적) ● 당간부 및 지위, 법률전문가 없음 ● 집단주의성향, 개인주의 성향도 강함 ● 형식과 체면중시(목숨처럼소중함) ● 기본적인 관계중시하나, 경제적 실익중시 관계와 실익 상충시 절교 등의 협박전술
대 화	6. 의사소통 7. 설득수단 8. 시간의 가치	<ul style="list-style-type: none"> ● 비언어적 의사소통중시(표정관리 잘함) ● 상대방양보를 유도하는 협박전술로 설득, 상대방의 약점을 잘 활용 ● 시간관념 희박, 느긋함 ● 데드라인을 이용한 상대방의 양보 유도
토 의	9. 신용의 가치 10. 위험선호경향 11. 의사결정	<ul style="list-style-type: none"> ● 살아가는 4가지 덕목(의식주행 :의리) 및 경제적 실익(경제적 이익우선), 자아중심적 사고 ● 문화혁명 「불안영속증후군」으로 위험회피, 준비철저, 매사조심 ● 집단적 의사결정, 최고권력층에 집중, 상의하달식 의사결정
결 과	12. 합의의 형태	묵시적(자신에게 유리한 것은 서면화, 불리한 것은 구두화)

한편, 우리나라 기업들은 분쟁예방을 위하여 중국인과 효과적으로 협상을 하기 위해서는 다음과 같은 점을 유의하여야 할 것이다.

첫째, 인내심을 갖고 충분한 시간적 여유를 가지고 협상에 임하여야 한다. 한국인들이 조급하게 협상을 마치려는 성향이 강한 반면에 중국인들은 만만디라는 관행을 가지고 있고, 의사결정과정이 느리기 때문에 조급함이나 서두름으로 협상에 임할 경우에는 오히려 불리한 결과를 초래할 수도 있다. 따라서 중국인과 거래 협상 시에는 시간에 대한 제약을 두지 말고 협상에 임하도록 하여야 한다.

둘째, 단기적인 이익보다는 장기적인 이익을 극대화하기 위하여 협상에 임하여야 한다. 중국인들은 시간에 대하여 과거 및 미래 지향적인 성향을 모두 가지고 있기 때문에 미래의 비전을 제시하여 중국인들을 설득하는 것도 매우 중요하다. 사업의 장기적인 비전이 있을 경우에는 중국인과 발생할 수 있는 분쟁을 쉽게 해결할 수 있다 하겠다.

셋째, 중국사회는 關係網의 사회로서 어떤 한 개인에 의하기보다는 여러사람과 협의를 하는 특징을 가지고 있음과 동시에 의사결정과정에서 권력층에 집중되어 있기 때문에 의사결정권한을 갖고 있는 중국인의 협상자를 빨리 파악하고 사업을 하기전에 먼저 인간관계를 구축하여야 한다. 의사결정권자와의 인간관계를 구축하는 것은 거래를 용이하게 하는 면도 있지만 발생된 분쟁을 소송이나 중재에 의하지 않고 당사자간 원만한 타협을 유도하는데 매우 중요하다 하겠다.

넷째, 사업에 대한 핵심쟁점에 논의하기 전에 연회 등으로 신뢰를 쌓되 전적으로 믿지 말아야 한다. 중국인들은 유교문화의 영향으로 개인간의 관계에서 신뢰를 중요시 하지만, 경제적 이해관계와 신뢰간에 상충될 경우에는 경제적 이익이 우선한다는 것을 명심하여야 한다.

다섯째, 중국인들의 “협상을 하지 않겠다”라고 하는 위협수단에 당황하여 조속히 결론을 내지 않도록 주의하여야 한다. 또한 중국인 협상자가 절충안이나 또 다른 제3의 협상안은 있을 수 없다고 성명을 발표하여도 항상 거기에는 또 다시 타협의 여지가 많이 남아있다는 것을 명심하여야 한다.

여섯째, 중국인들은 계약조항을 자신에게 유리한 방향으로 해석하고 이를 적극적으로 활용하므로 분쟁을 예방하기 위해서는 계약서 작성 시 계약조항중에 완전조항(entire agreement)을 삽입하여 계약서 조항을 자신에게 유리하게 해석하도록 하는 것을 방지하여야 한다.

일곱째, 무역분쟁은 대화와 양보로 풀어나가는 것이 좋기 때문에 중국인과 이미 발생한 분쟁에 대하여도 알선이나 조정과 같은 우의적인 해결을 도모하여보고 그것이 여의치 않은 경우에는 중재로 해결하는 것이 중요하다. 특히 중국은 사회주의국가의 특성 및 중화사상으로 인하여 중국 내에서 소송으로 승소할 확률이 거의 없기 때문에 향후 분쟁을 원만하게 해결하기 위하여 계약서 상에 중재조항을 삽입하되, 가능한 국내에서 중재가 행하여지도록 하는 것이 중요하다.

마지막으로, 중국인의 문화적 특성, 협상전략에 대한 사전 지식을 얻고 이에 대한 대응책을 마련하는 철저한 사전준비를 통하여 약점을 잡히지 않도록 하여야 한다. 이는 ‘무엇을 협상할 것인가’라는 점보다는 ‘어떻게 협상을 할 것인가’라는 점이 외국인과의 협상에서 매우 중요하기도 하지만 특히 중국인들은 상대방의 약점을 최대한 잘 활용하기 때문이다.

- 1991.
- Franklin R. Root, 「Entry Strategies for International Market」, D.C. Heath and Company, 1987.
- Graham, J. L., "Cross-Cultural Sales Negotiation : A Multilevel Analysis", Ph.D., Dissertation, University of California, Berkeley, 1980.
- Graham, J. L. and Herberger R., "*Negotiators Abroad-Don't Shoot from the Hip*," 「Harvard Business Review」, July-August, 1983.
- Graham, J. L., Dong Ki Kim, Chi-Yuan Lin and Michael Robinson, "*Buyer-Seller Negotiations Around the Pacific Rim : Difference in Fundamental Exchange Processes*," 「Journal of Consumer Research」, Vol. 5, No.1, 1988.
- Graham, J.L., Leonid I. Evenko and Mahesh N. Rajan, "An Empirical Comparison of Soviet and American Business Negotiations," *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, 1992.
- Hawrysh, B. M. and Zaichkowsky J. L., "Cultural Approaches to Negotiation: Understanding the Japanese," *International Marketing Review*, Vol.7 No.2, 1990.
- Herbig, Paul A. and Hugh E. Kramer, "Do's and Don'ts of Cross-Cultural Negotiations," *Industrial Marketing, Management*, Vol.21, 1992.
- Janosik, R.J., "*Rethinking the Culture-Negotiation Link*", 「Negotiation Journal」, Vol.3, 1987
- Lewicki, Roy J., Joseph A. Litterer, John W. Minton and David M. Saunders, 「*Negotiation*」, Irwin, Inc., 1994.
- Marsh, P.D.V., 「Contract Negotiation Handbook」, A Gower Handbook, 1984.
- Martin J. Gannon, 「Understanding Global Cultures : Metaphorical Journeys Through 17 Countries」, SAGE Publications, 1994.
- Neal, M. A and Bazerman M. H, "Perspective for Understanding Negotiation," *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 29 No. 1, March, 1985.
- _____, "*The Effect of Externally Set Goals on Reaching Integrative Agreements in Competitive Markets*," 「Journal of Occupational Behavior」, Vol.6, Jan. 1985.
- Pruitt, D. G. and S. A. Lewis, "*Development of Integrative Solution in Bilateral Negotiation*," 「*Journal of Personality and Social Psychology*」, Vol.31 No.4, 1975.
- Pye, Lucian, 「Chinese Commercial Negotiating Style」, Oelgeschlager, Gunn and Hain, Publishers, Inc., 1982.
- Young, K. T. 「Negotiating with the Chinese Communists」, McGraw-Hill, 1968.

Abstract

A Study On the Characteristics of Chinese Negotiators to Make a Effective Disputes Prevention

key words : negotiation, contracts, long-term profit

by Koon-Jae Shin

All kinds of commerces are begun from the contract and the claims are frequently raised by the problem in the contracts. Therefore, the negotiation is very important to make a contract and resolve the claim. This article analyzed the negotiation practice of Chinese in order to render help to negotiators who enter into negotiations with Chinese business people so that they can enhance their chance for success. Based on this examination on the negotiating style, this paper also provides the some guidelines in working-level negotiating with Chinese.

For the purpose this study applies 「global negotiation flowchart」 and twelve important factors suggested by stephen & stripp to analyze the characteristics of Chinese business negotiating style.

The results suggest some useful criteria for negotiators
First, In the preparation, the negotiator need a thorough study about the Chinese negotiating style and counter party. Second, In the negotiation with the Chinese, making the personal relationship and ,if possible, frequent contact with the person who is the most powerful negotiator in decision-making. Third, since the Chinese has a sense of value that money is very important, it is very necessary that the negotiator persuade him by mutual profits. Finally, negotiators must aim at long-term profit maximization not at short-term.