

효과적 한·중 FTA체결을 위한 중국의 협상문화와 협상전략에 관한 연구*

김 주 원**

-
- I. 서 론
 - II. 한·중 FTA의 배경 및 효과
 - III. 중국의 협상문화와 협상전략의 이론적 배경
 - IV. 협상전략의 사례와 한·중 FTA 협상전략 수립의
방향성 및 제언점
 - V. 결 론
-

주제어 : 한·중 FTA, 협상문화, 협상전략

I. 서 론

최근 협상의 중요성은 과거 그 어느 때보다 더 커졌다. 2007년 미국과의 극적인 FTA 타결, 북핵을 둘러싼 6자회담의 진행, 2007년 아프카니스탄에 억류

* 이 논문은 2013년 교육부의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2013S1A5B8A01053894).

** 성균관대학교 현대중국연구소 연구교수

된 인질석방을 위한 협상, 그리고 현재 진행 중인 중국과의 FTA 협상 과정에서 ‘협상전문가’ ‘협상력’ ‘협상기법’ 등의 협상전략이 매우 중요한 관심의 대상이 되었다.

특히 21세기에 접어들어서 이미 한국의 최대 경험 파트너가 되어 버린 중국과의 속명적 관계를 호혜적으로 유지해 가기 위해서는 중국과 소통이 중요하며 무엇보다도 중국, 중국기업 및 중국인과의 상생적 협상전략이 중요하며 그들의 상술이나 협상술에 대한 이해가 매우 중요하다.¹⁾

현실적으로 최근 몇 년간 계속해서 진행되고 있는 한·중 FTA 협상은 세계 경제의 변화 및 G2 시대의 도래, 그리고 한국과 중국의 경제관계의 변화 속에서 중국시장을 활용할 수 있는 기회가 확대되는 중요한 문제라고 볼 수 있다. 또한 한국경제의 역동성 유지 및 강화, 동북아의 산업분업에서 유리한 환경을 조성하는 계기 및 기회가 된다고 볼 수 있다.

그렇지만 중국과의 FTA에 대한 효과적인 협상전략이 제대로 수립되지 않고서는 기회요인이 되지 않고 오히려 위협요인도 될 수 있다는 점을 간과해서는 안 된다. 따라서 효과적인 국제협상을 위하여 고도의 협상기술과 분석능력이 요구되고 있으며 능숙한 국제협상은 자국의 이익을 도모하고 상대방의 신뢰를 얻을 수 있도록 해주기 때문에 그 중요성이 더욱 커졌다²⁾고 할 수 있다.

중국인들의 협상은 역사적으로 방법에 기초하고 있다. 그래서 중국인들은 협상 전략을 배우기 위해 방법을 학습한다. 지피지기면 백전백승이라는 손자병법처럼 상대방의 전략을 미리 알고 이에 대비하는 것을 전쟁에 이기는 지름길로 여기고 있다. 이것은 중국인들이 상대방과의 협상이나 상담 시 어떠한 전략을 구사할 것이며 이를 위해서는 구체적으로 어떠한 전략을 사용하고 상대방의 협상태도에 따른 대응전략을 마련해 놓고 협상에 임한다³⁾는 것이다. 이에 대비해 한국도 중국과의 FTA협상을 하면서 중국의 협상문화를 선형적으로 알고 이해하면, 또한 중국의 협상전략을 알고 대응하면 그만큼 효과적인 성과를 얻을 수 있다고 본다.

1) 백권호, “중국식 비즈니스 협상전략에 관한 고찰”, 중국연구, 한국외국어대학교 외국학종합 연구센터 중국연구소, 제46권, 2009, pp. 333~370.

2) Adler, N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th. ed, South-Western, 2002.

3) 대한상공회의소 편집부, 중국인의 상관습과 협상요령, 대한상공회의소, 1994, p. 32.

특히 본 연구는 중국의 협상문화와 협상전략이 협상성과에 미치는 실증연구를 기존 국내연구에서 찾기 힘든 상황에서 일반적인 협상이론을 비롯하여 중국의 전통적 협상문화와 협상관, 사상체계에 근거한 협상전략, 그리고 협상사례를 통해 협상전략의 시사점을 도출해 내고자 한다.

구체적으로 본 연구의 목적은 첫째, 현재 진행되고 있는 한·중 FTA의 배경 및 그 효과가 무엇인지, 둘째, 한·중 FTA가 양국관계에 매우 중대한 문제로서 협상을 진행하고 있는 상황에서, 중국의 협상문화가 무엇인지, 그리고 중국 측 협상가들이 어떤 협상전략을 취할 수 있는지, 또한 한국 측 협상가들이 대응하고 취할 수 있는 협상전략이 무엇인지, 셋째, 한·중 FTA협상 및 협상전략을 통해 미래가치를 창출할 수 있는 전략적 시사점이 무엇인지에 대하여 제언하고자 한다.

II. 한·중 FTA의 배경 및 효과

1. 한·중 FTA 추진 현황

1990년 후반에 들어 각국은 경쟁으로 양자 간 또는 다자 간 투자협정을 체결하기 시작하여 2007년에 2,500여개의 국제투자협정이 체결되어 증가추세를 나타냈다.⁴⁾ 1995년 출범한 세계무역기구(WTO)는 다자주의적 입장에서 국제무역을 규율하고 있지만 WTO가 출범할 당시 91개에 불과했던 지역경제통합체(RTAs)는 2012년 1월 현재 WTO에 통보된 것이 511개이고, 이 가운데 발효된 것이 319개에 달하게 되었다. 이는 자유무역협정(FTA)이 국제무역질서의 중요한 요소로 자리 잡게 되었음을 의미하고⁵⁾ 또한 향후 FTA 체결 국가가 계속 늘어나면서 협정 상대국들과의 교역량이 더욱 증가할 것으로 본다.⁶⁾

4) 이강빈, “FTA(자유무역협정)에서 투자자 대 국가간 분쟁해결을 위한 국제중재제도”, 무역상무연구, 한국무역상무학회, 제38권, 2008, p. 187.

5) 정재완, “FTA 원산지검증행정의 효율화 방안에 대한 연구”, 무역상무연구, 한국무역상무학회, 제55권, 2012, pp. 243~244.

6) 이영수·권순국, “FTA 원산지규정의 판정사례와 시사점”, 무역상무연구, 한국무역상무학회, 제49권, 2011, p. 512.

특히 최근에는 한·중 FTA가 한국과 중국 양국 간에 주요 쟁점 및 관심사항이다. 한·중간 FTA에 관한 논의는 2004년 9월 ASEAN+3(아세안 10개국+한국·중국·일본)경제장관회의에서 민간공동연구에 합의함으로써 시작되었다. 이에 따라 2005년부터 한국의 대외경제정책연구원(KIEP)과 중국의 국무원 발전연구센터(DRC)가 2년간의 공동연구를 수행하고 보고서를 제출했다. 이어서 2006년 11월 APEC각료회의에서 양국은 한·중 FTA 산·관·학 공동연구를 시작하기로 합의했다. 이 합의에 따라 2007년 3월부터 산·관·학 공동연구를 시작하여 2008년 6월 5차 회의까지 개최했다. 그러나 마지막 회의로 예정되었던 6차 회의는 농수산업분야 문제 등 민감한 문제로 논의가 중단되었다가 2010년 4월 30일과 5월 28일 양국 간의 정상회담을 계기로 돌파구가 마련하게 되어 한·중 FTA 정부 간 사전협의 제1차 회의가 중국 북경에서 개최되었다. 그리고 2011년 5월에 열린 한중일 정상회담에서 다시 한·중 FTA가 거론됨에 따라 2012년 3월에 한국 서울에서, 4월에는 중국 북경에서 한·중 FTA 추진 관련 사전 실무협회가 개최되었다. 이어 2012년 5월에 중국 북경에서 한·중 FTA 협상개시 선언을 하고 한·중 FTA 제1차 협상(Kick-off meeting)을 하였다. 이후 한국과 중국에서 번갈아가면서 협상이 진행되었으며, 2013년 9월에 한·중 FTA 제7차 협상을 하면서 협상의 기본지침 및 모델리티 문안에 합의하여 한·중 FTA 1단계 협상 타결을 보았다. 그리고 최근 2014년 7월에 제12차 한·중 FTA협상을 하였으며, 9월에 한·중 FTA 제13차 협상이 개최될 예정이다.(〈표 1〉 참고).

〈표 1〉 한·중 FTA 추진 상황

시 기	한·중 FTA 진전 상황 및 개최장소
2004.9	양국 통상장관 민간공동연구 개시 추진 합의
2005	양국의 국책연구기관이 공동연구 개시
2006.11	민간 공동연구 2년차 수행 후 11월 연구 종료
2006.11	양국 통상장관이 산관학 공동연구를 2007년 개시하기로 합의
2007.3-2008.6	산관학 공동연구 1차 회의(중국 북경), 2차(한국 서울), 3차(중국 위해), 4차(한국 제주), 5차 회의(중국 북경)
2010.05	통상장관 산관학 공동연구 종료 선언(한국 서울)

시 기	한·중 FTA 진전 상황 및 개최장소
2010.09	한·중 FTA 정부 간 사전협의 제1차 회의 개최(중국 북경)
2011.04	한·중 통상장관회담(중국 북경)
2012.02	한·중 FTA 공청회
2012.03	한·중 FTA 추진 관련 사전 실무협의 개최(한국 서울)
2012.04	한·중 FTA 추진 관련 사전 실무협의 개최(중국 북경)
2012.05	한·중 FTA 협상개시 선언 (중국 북경)
2012.05	한·중 FTA 제1차 협상(Kick-off meeting) 개최(중국 북경)
2012.7-2013.4	한·중 FTA 제2차(한국 제주), 제3차(중국 위해), 4차(한국 경주), 5차(중국 하얼빈) 협상 개최
2013.07	한·중 FTA 6차 협상(한국 부산)
2013.09	한·중 FTA 7차 협상(중국 산둥성 웨이팡): 한·중 FTA 1단계 협상 타결-협상기본지침 및 모델리티 문안에 합의
2013.11	한·중 FTA 8차 협상(한국 송도)
2014.01	한·중 FTA 9차 협상(중국 시안)
2014.03	한·중 FTA 10차 협상(한국 일산)
2014.05	한·중 FTA 11차 협상(중국 쓰촨성 메이산시)
2014.07	한·중 FTA 12차 협상(한국 대구)
2014.09	한·중 FTA 13차 협상(중국 예정)

자료: 산업통상자원부, 한국무역협회의 자료⁷⁾를 토대로 필자가 정리.

2. 한·중 FTA에 대한 양국의 입장

한·중 FTA에 대해 양국이 어떤 자세로 접근하였는지 살펴보면, 처음에 한국과 중국이 FTA에 임하는 태도와 전략이 서로 달랐다. FTA는 원래 경제적 의미에서 양자협정을 통해 양국의 시장을 WTO 체제가 규율하는 것 이상으로 개방하여 경제적 이익을 최대화하려는 의도를 갖고 있다. 이는 일반적으로 관세 인하로 거래비

7) <http://eastasiafta.kiep.go.kr>(산업통상자원부, 동아시아 FTA 연구지원단)
<http://www.fta1380.or.kr>(한국무역협회, FTA무역종합지원센터)

용이 낮아지고, 경쟁의 범위가 넓어져 산업의 체질이 강화되기 때문이다. 한국은 바로 이러한 교과서적 의미의 FTA를 추진해 왔다. 그러나 중국의 입장은 달랐다. 중국은 지금까지 ASEAN, 홍콩, 마카오, 파키스탄, 칠레, 뉴질랜드, 싱가포르, 페루, 코스타리카 등과 FTA나 CEPA⁸⁾를 체결했다. 또한 GCC(Gulf Cooperation Council), 호주, 아이슬란드, 노르웨이, SACU(남아프리카관세동맹), 타이완 등과 협상을 진행하였다. 이런 상황 가운데 중국이 FTA를 체결한 국가들에서 어떤 일관성을 찾아내기가 매우 어렵다. 예컨대 거래비용 감소를 통해 개방의 효과를 극대화할 만한 중국의 주요 교역 파트너나 선진 거대경제권을 찾기 어렵다. 특수 관계인 홍콩을 논외로 하면, 중국이 가장 먼저 FTA를 체결한 ASEAN 정도가 중국의 핵심 교역국으로 분류될 수 있을 뿐이다. 그 이유는 중국이 FTA에 경제적 의미만 큼이나 전략적 의미를 크게 두고 있기 때문이다. 따라서 한·중 FTA체결은 한국이 그동안 FTA협상 및 체결한 여타의 FTA보다 그 목적과 내용에 있어서 보다 전략적인 접근이 필요하다. 이는 FTA와 관련한 국제정치경제학에서의 논의가 FTA를 체결하는 동인으로 경제적 이익 이외에도 비경제적 전략 또는 정치적인 전략도 고려되어야 하기 때문이다.⁹⁾

3. 한·중 FTA 추진배경 및 기대효과

1) 경제적 배경 및 기대효과

중국이 FTA 정책을 적극적으로 추진하게 된 경제적 배경은 무엇보다도 지속적인 경제성장을 위한 경제발전전략과 밀접한 관련이 있다. 중국은 시기별로 다소의 차이는 있으나 1979년부터 약 30여년 이상 개혁개방정책을 점차 확대해왔다. 중국은 WTO 가입 이후인 2002년부터 GDP 증가율이 연평균 약 10.5% 증가하였다. 또한 WTO 가입 이후 2002년부터 중국의 무역증가율은 매년 20%이상 폭발적으로 증가하였고, 이에 따른 무역의존도도 2001년 38.5%에서 꾸준히 증가하여 2006

8) 포괄적 경제동반자 협정(comprehensive economic partnership agreement)의 약자이다. 명칭은 시장 개방보다는 경제협력에 무게를 두고 있지만, 상품 및 서비스 교역, 투자 등 실제 내용은 자유무역협정(FTA)과 큰 차이가 없다.

9) FTA체결의 비경제적 동인에 대한 논의는 Woolcock(2003), Ravenhill(2008), Damro(2006), Zerui Yang(2004), 강준영·정환우(2007), 윤성욱·주장환(2010)등을 참조하여 인용.

년 65.7%, 2010년 67.4% 등 60% 이상까지 크게 높아졌다. 이러한 점들이 중국이 FTA를 적극적으로 추진하게 된 경제적 배경으로 작용하였다. 또한 중국은 지속적인 경제발전 달성을 위해 세계경제에 대한 전략적 접근의 중요성을 인식하였다. 구체적으로 중국은 지속적인 경제성장을 위해서는 WTO와 같은 국제기구에 적극 동참해야 하지만, 경제통합 및 경제적 세계화에 따른 양극화 문제를 최소화하려는 지역주의와 양자주의의 추세에 대해서도 새롭게 인식하기 시작하였다. 특히 지역주의에 대한 대응차원에서 중국은 주변국과의 지역협력을 강화하고자 하였으며, 이러한 지역경제협력에 FTA를 주요 수단으로 활용하고 있다. 중국 상무부가 2005년 7월에 발표한 ‘지역경제협력 참여전략’에 의하면, 중국은 FTA를 수단으로 전 세계적인 지역협력체제에 적극 참여하고, 주변국과의 협력, 시장개척, 주요 채널 및 에너지·자원 확보의 원칙에 따라 추진하고 있다.¹⁰⁾ 이처럼 중국은 FTA를 중국의 대외경제 무역증대를 통한 경제발전 및 지역 경제협력을 확대시키는 중요한 수단으로 파악하고 있다. 특히 중국은 1990년대 후반부터 기존의 ‘해외로부터의 기술과 자본을 유치하는 인진라이(引进来)’ 발전전략에서 ‘해외로 진출하는 쉰추취(走出去)’의 발전전략을 병행 추진하기 시작했다. 중국은 이를 통해 기업의 해외진출, 해외투자, 다국적 경영을 장려함으로써 기업의 국제경쟁력을 강화하고 해외시장 진출 및 수출촉진, 선진기술도입, 에너지·자원 공급선 확보 등을 도모해왔다.¹¹⁾ 이러한 전략변화는 중국이 FTA를 적극적으로 추진하는 배경이 되었다. 이는 FTA가 국제경제발전에 참여할 수 있는 해외 투자자들을 더 많이 유인하는데 유리할 뿐만 아니라, 국제 기업의 해외진출 전략을 실시하는데 유리하기 때문이다.

2) 정치적 배경 및 기대효과

중국이 FTA를 적극적으로 추진하는 정치적 배경에는 국내정치적 측면과 함께 대외전략적인 측면이 결합되어 있다.

먼저, 국내정치적 배경을 살펴보면, 중국은 FTA를 통해 지속적인 경제발전을 이룩함으로써 체제안정 및 당 지배체제의 유지를 도모하고자 하는 의도가 있다. 주지

10) 전병곤, “중국의 FTA 추진과 대외전략적 함의”, 중국연구, 한국외국어대학교 외국학종합연구센터 중국연구소, 제49권, 2010, pp. 622~624.

11) 백권호·서석홍, “중국기업 해외직접투자의 현황과 평가”, 중국학연구, 중국학연구회, 제35권, 2006, pp. 283~307.

하듯이 중국은 1978년 개혁개방 정책을 추진한 이후 지금까지 30년 동안 약 10%대의 고도성장을 이룩했다. 이로 인해 중국은 세계 2위의 경제규모로 급부상할 수 있었다. 그렇지만 중국은 지역 및 계층 간 소득격차의 심화와 이를 시정할 수 있는 제도적 장치의 미비, 그리고 이와 연관된 삼농 즉 농촌, 농업, 농민 문제, 또한 부패문제, 소수민족 문제 등이 어우러지면서 누적된 사회적 불만이 체제안정을 위협하는 요소로 대두되었다. 이를 제어하기 위해 후진타오(胡锦涛)체제는 2020년 '샤강사회(小康社会)' 실현이라는 장기적 비전하에 '사회주의 조화사회론'을 제기하면서 균형과 안정을 통한 지속가능한 발전을 추구해 왔다.¹²⁾ 이러한 방향은 2007년 17차 당 대회에서 지도이념으로 확정된 '과학적 발전관'으로 계승되었다. 과학적 발전관은 소강사회(小康社会)의 전면적 실현을 위해 성장을 중시하면서도 사회 변화 및 발전에 수반되는 에너지, 환경 및 균형발전과 같은 다양한 문제들을 적극적으로 해결하는 종합적인 발전관이라 할 수 있다.¹³⁾ 이는 덩샤오핑(邓小平) 이후의 개혁개방 노선을 계속 견지함으로써, 개혁개방의 부작용으로 나타난 기존 노선에 대한 의구심을 해소하고, 당과 민족 등 전체 국가의 조화로운 협력을 통해 국가발전을 이룩하고 안정을 추구하려는 의도라고 할 수 있다.

그리고 중국의 대외 전략적 측면에서 FTA 추진배경을 살펴보면, 중국은 탈냉전 이후 '평화와 발전'의 가치를 내걸고 세계 각국과 우호협력 관계를 발전시키는 전방위외교를 추진하면서 다국화 전략을 구사해 왔다. 중국의 다국화 전략은 미국과의 갈등을 최소화하는 한편 미국의 단극체제 또는 일방주의를 견제해야 하는 딜레마를 해결하기 위해 다극의 주체가 될 수 있는 여타의 강대국과 동반자 관계를 도모하는 것이며 구체적인 실현 수단으로 다자간 외교가 중요하다고 인식하였다. 이러한 인식은 WTO체제 하에서도 북미자유무역지대와 유럽연합이 존재한다는 사실과 1997년의 동아시아 경제위기 시 지역협력 기제가 부재하였다는 경험이 작용하였다. 따라서 중국은 글로벌 차원에서 다자외교를 추진함과 동시에 지역강대국으로서 역할에 걸맞은 주변지역 특히 동아시아 지역에서 다자주의를 주도하기 시작하였다. 이러한 변화는 중국이 주변지역과의 FTA를 적극 추진하는 배경이 되었다.

12) '사회주의 조화사회론'은 2004년 9월16기4중회에서 처음 제시된 후 2005년 3월 10기전인대 3차회의에서 공식화되었는데, 개혁개방의 각종 부작용을 함께 치유하면서 안정적인 발전을 이룩하려는 후진타오체제 새로운 통치이념으로서 기능하였다.

13) 中国共产党第十七次全国代表大会汇编, 北京, 人民出版社, 2007, pp. 1~55.

또한 중국의 FTA 추진배경은 국내경제 및 대외무역의 발전 등 경제적 이익의 추구를 목적으로 할 뿐만 아니라, 국제관계에서 평화와 안정, 영향력 확대 등과 같은 외교안보적 이익도 동시에 고려하면서 추진하게 하였다. 정치 외교적 효과를 살펴보면, 중국은 범위를 넓혀 지역주의를 포함한 경제통합이나 지역 간 무역협정, FTA 체결에 따른 정치적 효과에 대한 논의가 이미 상당부분 이루어졌다.

Ravenhill(2008)에 의하면 지역주의와 같은 경제통합, 즉 경제적 수단을 이용한 국가 간 관계 증진 또는 지역 내 안보 증대, 이민, 조직범죄, 테러 등과 같은 새로운 안보 문제에 대한 대처, 협상력 증대, 국내 유권자 욕구 충족, 다자간 협상에 비해 쉬운 협상과 협정이행 등도 FTA 체결에 따른 정치적 효과라고 한다.¹⁴⁾

Ⅲ. 중국의 협상문화와 협상전략의 이론적 배경

중국은 미국의 동아시아회귀정책에 맞서 동아시아지역의 세력 확장을 견고히 하기 위한 수단으로서 한국과의 FTA를 서두르는 입장이고, 한국은 농업, 부품 류 등의 비교열위 산업의 보호자원에서 신중하게 접근하고 있다. 그렇지만 한국은 한편으로는 G2로 등극한 중국시장 진출로 제2의 수요창출, 중국시장에서의 ASEAN 및 대만과의 경쟁에서 우위를 놓치지 말아야 하는 상황에서 중국과의 FTA협상이 다소 급해진 상황이다.¹⁵⁾

또한 앞에서 살펴본것듯이 한·중 FTA는 경제적 측면과 정치적 측면에서 다양한 효과를 목적으로 두고 있다. 경제적 효과가 대국민 설득의 차원에서 당장 핵심적인 요소임이 틀림없다. 하지만, 한·중 FTA와 관련하여 예상되는 경제적 이익과 동시에 예상되는 경제적 손실로 인해 경제적 효과에 대해서는 많은 설득력을 갖기가 힘들다. 따라서 양국은 경제적 손실을 최소화 한다는 원칙과 더불어 각국이 추구하는 정치적 목적을 달성하기 위해 상호간에 협상을 해야 한다.

14) John Ravenhill, "Regionalism", in Ravenhill, J. (ed). Global Political Economy, Oxford: Oxford University Press, 2008, pp. 173~209.

15) 최성현·윤기관, "중국의 반덤핑제도 조치 패턴 분석과 한·중 FTA 협상전략", 동북아경제연구, 한국동북아경제학회, 제25권 제1호, 2013, pp. 93~121.

1. 협상의 개념 및 정의

협상은 의식적이든 의식하지 않던 간에 우리의 일상생활에서 중요한 부분을 차지하고 사회적인 모든 분야에서 당사자 상호간 이해관계가 상충되는 경우에 발생한다. 협상이란 선호가 다른 행위자들 사이에 이해 충돌로 갈등이 발생하고, 이 갈등을 평화적으로 해결하려는 모든 곳에서 일어날 수 있다. 협상에 대한 개념 및 정의는 학자들에 따라 다양하다(〈표 1〉참조). Coddington(1966)은 다수의 이해당사자들이 가능한 복수의 대안들 중에서 그들 전체가 수용할 수 있는 특정 대안을 찾아가는 동태적 의사결정 과정으로 보았다. 보편적으로 받아들여지는 협상의 개념은 “이해충돌이 있을 경우 공동이익의 교환이나 실천에 관한 의사의 일치를 목적으로 분명하게 자신의 의사를 갱신하는 과정” 즉 “상호 정보교환을 통해 공동의 이익을 모색해 가는 과정”¹⁶⁾이라 할 수 있다.

또한 Zartman(1983)은 협상은 혼자서 결과를 산출할 수 없는 전략적 관계이며 복수주체의 의사결정과정이라 정의했고, Carnevale(1994)은 둘 또는 그 이상의 당사자들이 서로 이익이 상반된다고 생각하는 문제를 이야기를 통하여 합의를 도출하는 집합적 의사결정 과정을 협상이라 정의했다. 또한 협상은 개인과 개인뿐만 아니라 개인과 집단, 나아가 국가와 국가 간에도 끊임없이 존재하는 현상으로서 인간은 협상을 통하여 쌍방 간에 관계의 상호교환과 창조 그리고 양보를 통하여 공통으로 어떠한 문제를 해결하려고 노력하는 과정이라고 말할 수 있다.¹⁷⁾

이와 같은 다양한 개념 및 정의를 볼 때 협상에는 반드시 상대방이 존재한다. 따라서 협상은 당사자 일방에 의한 독립적인 의사결정이 아닌 당사자 상호간의 결합적인 문제 해결 과정으로서 결합적으로 결정된 행위를 창조하는 것을 목표로 한다고 할 수 있다. 따라서 협상이란 ‘타결 의사를 가진 2인 또는 그 이상의 당사자 간에 양방향 의사소통을 통하여 상호 만족할 만한 수준으로 합의에 이르는 과정’이라 정의할 수 있다.

16) Ikel, *How Nation Negotiate*, NY: Frederick A. Praeger, 1974.

17) 이승영, *국제협상의 ABC: 무역 상담의 이론과 실제*, 일신사, 1992, p. 5.

〈표 1〉 협상의 정의

연구자	협상의 개념
Coddington (1966)	협상이란 다수의 이해 당사자들이 가능한 복수의 대안들 중에서 그들 전체가 수용할 수 있는 특정 대안을 찾아가는 동태적 의사결정 과정임
Ikle(1974)	상호 정보교환을 통해 공동의 이익을 모색해 가는 과정임
Gulliver (1979)	이해충돌이 있을 경우 공동이익의 교환이나 실천에 관한 의사의 일치를 목적으로 분명하게 자신의 의사를 갱신하는 과정임
Pruitt (1981)	협상은 서로 다른 이해관계를 가진 둘 또는 그 이상의 상호의존적인 사회 개체들이 갈등을 해소하기 위하여 공동으로 의사결정을 하는 과정임
Zartman (1983)	협상은 혼자서 결과를 산출할 수 없는 전략적 관계로서 복수주체의 의사결정 과정임
Nierenberg (1986)	협상목적은 절대적인 승리에 있는 것이 아니고 합의에 도달하는 것임
Thompson (1990)	협상은 사회적 상호작용의 한 형태로서 다양한 장면에서 이루어지는 갈등 해소 방법으로 타인과 상호 작용을 통해 목적을 성취해야 할 경우 필수적 과정으로 특히, 표면화된 갈등을 해소하는데 도움이 될 만한 규칙이나 절차가 없을 때, 그리고 갈등에 관련된 당사자들이 공격적 행위나 다툼에 의존하지 않고 합의점을 찾길 원할 때 필요한 것임
Pruitt & Carnevale (1993)	둘 이상의 집단이 사회적 충돌을 피하기 위하여 서로의 이해상반을 해결할 목적으로 토론하는 것임
Carnevale (1994)	둘 또는 그 이상의 당사자들이 서로 이익이 상반된다고 생각하는 문제를 이야기를 통하여 합의를 도출하는 집합적 의사결정 과정임
Moran & Harris (1999)	협상이란 상호이익이 되는 합의에 도달하기 위해 둘 또는 그 이상의 당사자가 서로 상호작용을 하여 갈등과 의견의 차이를 축소 또는 해소시키는 과정임
Shell (1999)	협상이란 자신이 협상상대로부터 무엇을 얻고자 하거나, 상대가 자신으로부터 무엇을 얻고자 할 때 발생하는 상호작용적인 의사소통과정임
Lewicki, Saunders, Minton(2001)	협상자 스스로는 결코 할 수 없는 어떤 새로운 것을 만들어 내기 위한 것이며, 또한 협상 당사자들 간의 문제나 논의를 해결하기 위한 것임

2. 협상의 관계자 및 협상구조

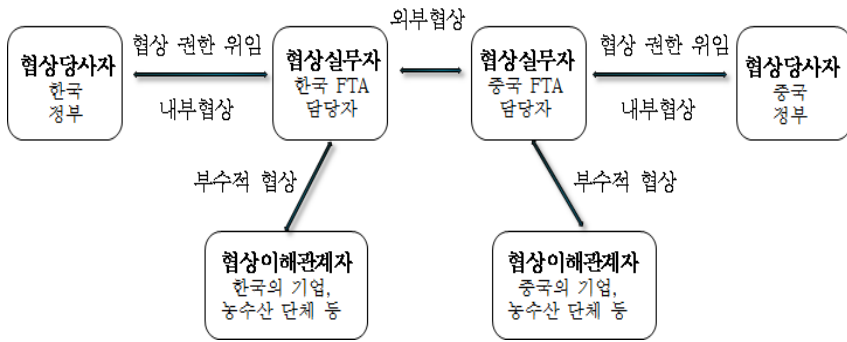
협상에서 협상의 관계자 또는 협상구조를 이해하지 못하고 소홀히 하면 협상이 안 풀릴 수 있다. 흔히 협상에 관여하는 사람들을 협상관계자라고 부른다. 협상은 기업 간에 또는 국간 간에 벌어지는 외부협상뿐만 아니라 회사 내부 또는 국가 내부에서 이루어지는 내부협상의 이원적인 구조로 되어 있다 (<그림 1>참조). 협상 상대방과의 외부협상이 안 풀릴 때는 내부협상인 협상 이해관계자와의 부수적 협상에서 그 열쇠를 찾을 수도 있다.¹⁸⁾ 협상관계자에는 협상당사자, 협상실무자, 협상이해관계자, 협상 청중 등의 개념이 있다. 첫 번째로, 협상당사자는 협상의 결과에 대해 직접적인 영향을 받는 실질적인 이해관계의 주체로서 협상실무자에게 협상 권한을 위임하거나 협상을 직접 수행하기도 한다. 예컨대 한·중 FTA협상에서는 국가 및 정부가 협상당사자가 된다. 두 번째로, 협상실무자는 협상 의제에 관한 기본 입장을 정하고 이 기본 입장을 실행하기 위한 협상전략을 수립하며, 협상테이블에서 직접 협상을 하는 전문가들을 말한다. 예컨대 한·중 FTA협상 담당자를 말한다. 세 번째로, 협상이해관계자는 협상의 결과에 직·간접적으로 영향을 받기 때문에 협상과정에 영향을 미치려고 하는 관계자를 말한다. 예컨대 기업의 생산부서, A/S 부서, 물류 담당자, 경쟁사 등을 의미하며, 한·중 FTA와 관련해서는 한국의 국민들이라고 할 수 있으며, 특히 한·중 FTA협상에 따라 희비가 엇갈리는 한국기업, 농민, 어민 등이라 할 수 있다. 물론, 중국과의 외부협상을 잘해야 되겠지만, 국가 내의 협상이해관계자들과의 부수적 협상도 소홀히 해서는 안 된다. 네 번째로, 협상청중은 협상의 결과에 직접적인 이해관계는 없지만 협상 과정에 관심을 가지고 지켜보면서 협상에 영향을 미치기 위해 직, 간접으로 영향을 미치려는 관계자를 말한다. 예컨대 국내 외 언론 등이다. 또한 협상 중간자가 있는데, 이는 협상당사자간에 협상이 원만하게 타결되지 않을 경우협상의 과정에 개입하는 제3자를 말한다.

특히, 협상실무자는 상대방 국가의 협상실무자와 협상테이블에서 직접 협상을 수행하는 중요한 역할을 담당하고 있다. 일반적으로 협상실무자는 거절전략과 조건부양보전략을 구사할 수 있다. 먼저, 거절전략은 협상실무자가 자신의

18) 김상철, 협상완전 정복, 더난출판, 2007, p. 128.

협상권한이 제한적이라는 핑계를 들어 상대방의 무리한 요구를 거절하는 전략을 말한다. 그리고 조건부양보전략은 뒷사람이나 협상당사자를 설득할 때 사용할 당근을 요구하는 협상전략을 말한다. 이와 같은 전략들은 협상실무자가 자신의 권한으로 상대방의 요구를 들어줄 때도 자신에게 유리한 결과를 얻기 위해 사용할 있다. 이때 협상당사자에게 위임받은 권한의 범위와 내용을 절대로 상대방에게 노출해서는 안 된다.¹⁹⁾

〈그림 1〉 협상의 관계자 및 구조



3. 협상과정 및 협상성과 요인

1) 협상과정

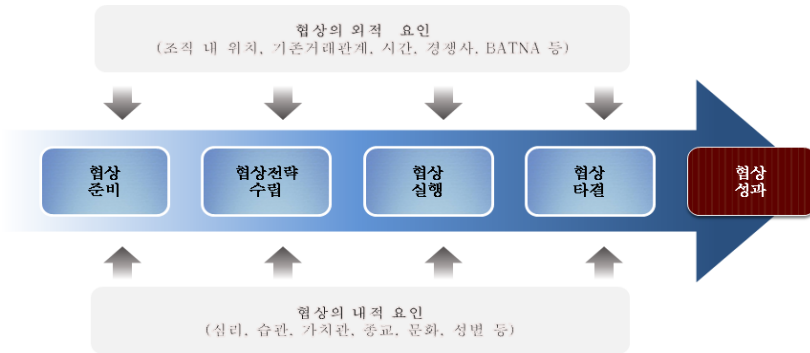
협상전략에서 협상의 성과를 높이기 위하여 협상과정을 증시한다. 일반적으로 협상과정은 크게 협상준비단계-협상전략수립단계-협상실행단계-협상타결단계로 구분하여 파악할 수 있다. 〈그림 2〉에서 보듯이 협상과정의 각 단계별로 협상자의 조직 내 위치, 기존거래관계, 시간, 경쟁사, BATNA 등의 협상 외적 요인과 심리, 습관, 가치관, 종교, 문화, 성별 등의 협상 내적 요인이 상호 작용되어 협상성과가 나타난다.

그러므로 협상의 성과를 높이기 위해서는 협상의 내·외적인 요인을 협상과정에

19) 김상철, 전게서, p. 125.

서 잘 파악하고 활용해야 한다. 특히 협상 준비를 실패하는 것은 실패를 준비하는 것과 같으므로 협상준비단계에서부터 상대방에 대한 철저한 분석과 필요한 정보를 수집하는 것이 매우 중요하다. 그리고 수집된 정보를 잘 분석하여 협상에 필요한 전략을 수립한 후에 협상실행에 옮긴다.

〈그림 2〉 협상과정 및 협상성과 요인



특히 협상을 실행하는 프로세스는 첫 번째는 Opening 단계, 두 번째는 요구사항 확인단계, 세 번째는 제안단계, 네 번째는 조정단계, 다섯 번째는 협상타결 및 마무리단계로 구분할 수 있다.

첫 번째의 Opening 단계에서는 상대방과 가급적 우호적인 분위기를 만들고 우호적인 관계를 형성하기 위해서 노력해야 한다. 왜냐하면 Opening 단계에서 상대방과 형성된 관계에 따라 이후의 협상 과정이 영향을 받기 때문이다. 우호적인 분위기 및 우호적인 인간관계를 만들기 위해서는 첫째, 상대방에게 좋은 첫인상을 준다. 둘째, 상대방과의 공통점 및 유사점을 찾아 친근감을 형성한다. 셋째, 상대방이 하는 말을 경청한다. 넷째, 상대방의 장점이나 칭찬거리를 찾아 칭찬하고 체면을 살려준다. 중국인들은 상담 시 먼저 상대방을 칭찬하거나 거래의 장미 빛 전망을 설명하여 상대방의 호감을 산후에 협상을 진행한다. 따라서 중국인과 협상에 임할 때는 냉정한 태도 유지 하에 철저한 사업 준비와 계획서를 갖고 거래에 임해야 한다.²⁰⁾

20) 김형근, “성공적인 중국 진출을 위한 협상전략 연구: 우리 물류기업을 중심으로”, 협상연구, 한국협상학회, 제15권 1호, 2011, p. 81.

두 번째의 요구확인 단계에서는 상대방의 표면적인 니즈(협상입장)와 숨은 니즈(협상목표)를 잘 파악하여 협상을 한다. 보통, 숨은 니즈는 협상목표로서 협상 당사자가 협상을 통해 진정으로 얻고자 하는 것. 경제적 이익뿐만 아니라 상대방과 관계, 자존심, 명예, 원칙, 환경보전, 조직 내에서의 인정 등과 같은 비 금전 적인 것도 포함한다. 그리고 표면적인 니즈인 협상입장은 협상 목표를 달성하기 위해 협상 의제에 대해 요구하는 내용을 말하고, 협상 의제는 협상 목표를 달성하기 위해 협상 테이블에서 논의하는 안건을 말한다. 협상자들은 이와 같은 내념을 구분해서 협상해야 협상타결을 성사시킬 가능성이 높아진다.

세 번째의 제안단계에서는 앵커링 효과²¹⁾를 잘 이용한다. 특히 제안단계에서는 상대방에 대한 정보를 많이 가지고 있을 때는 먼저 제안하고, 정보가 적을 때는 상대방이 제안하도록 하면서 상대방의 의중을 신중하게 파악해서 대응해야 한다.

네 번째의 조정단계에서는 구체적인 조건을 조정하는 것으로 상대방으로부터 얻어내야 할 것과, 양보할 것을 구체적으로 구분해서 협상해야 한다.

마지막의 협상타결 및 마무리단계에서는 명문의 서류작성(계약서, MOU), 합의 내용 공개, 협상 이행약속의 증표 상호교환 등을 한다. 특히 협상의 목적은 단순히 합의에 도달하는 것이 아니라 이행약속을 받아내는 것이 중요하다.²²⁾ 또한 협상이 마무리단계에 접어들었을 때는 추가적인 양보를 요구하는 Nibbling 전략²³⁾을 구사할 수 있다.

2) 협상성과의 요인

〈그림 2〉에서 보듯이 협상성과에 영향을 미치는 요인들이 많이 있다. 그러나 본 고에서는 중국의 협상문화와 협상전략을 이해하고 공통적으로 활용할 수 있는 주요 요인을 살펴보고자 한다.

21) 앵커링 효과란 협상에서 처음 제시하는 가격이 협상 결과에 직접적으로 영향을 미치는 기준점 효과를 뜻한다.

22) Shell, G.R., *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*, Vikin, 1999.

23) 니블링(Nibbling)은 조금씩 가져가기라는 사전적 의미를 갖고 있으며 협상전문가들은 협상마무리단계에서 니블링전략을 잘 구사하면 상대방으로부터 3퍼센트에서 5퍼센트 정도의 추가양보를 받아낼 수 있다고 한다.

첫 번째로, 협상에서 바트나(BATNA)²⁴⁾가 있으면 유리한 협상결과를 얻어낼 수 있다. 바트나는 상대방과의 협상이 결렬되었을 때 취할 수 있는 최선의 대안을 말한다. 협상자들은 항상 협상이 결렬되었을 때를 대비해야 하며, 끊임없이 바트나를 개선해야 한다. 피셔(Fisher)와 유리(Ury)등은²⁵⁾ 협상에서 좋은 BATNA를 가지면 가질수록 협상력이 강해지며, 좋은 협상 성과를 얻을 수 있다고 한다. 따라서 상대방의 BATNA에 대한 면밀한 파악을 통하여 개별 협상의 전 과정을 지배할 자기 측에 유리한 협상원칙을 도출하도록 유도해야 한다.

두 번째로, 시간활용 요인이 협상성가에 영향을 미친다. 일반적으로 협상에서 협상자는 시간의 경과에 따라 점진적으로 조금씩 양보해 나가지 않고, 마감시간 직전에 양보하는 폭이 급격히 증가한다. 즉 시간의 압력에 따라 양보의 폭이 커진다. 특히 시간의 경과에 따라 비용이 발생하거나 손해를 보는 것이라면 양보의 폭이 커져 협상의 성과는 떨어진다. 따라서 협상이 예상외의 결과를 내는 경우는 시간이 변수일 때가 많다. 협상에서 인내력을 유지하는 것도 시간변수가 있기 때문이고, 상대의 변화에 따라 임기응변하는 것도 시차가 존재하기 때문이다.

시간의 흐름에 따라 변화의 가능성을 믿는 중국인은 그래서 시간변수를 활용하는데 능숙하다. 특히 '구동존이(求同存異)'를 협상방침으로 내세우고 있는 중국은 '때와 상황의 변화에 따른 임기응변(因時而變, 因敵而動)'하는 책략을 구사하기 때문에 촉박한 시간에 쫓기는 협상을 하려고 하지 않는 경향이 있다.²⁶⁾ 전통적으로 인내력이 강한 중국인은 시간변수를 활용하는 데 매우 능숙하다. 유교문화권인 중국인들은 협상에 임할 때 시간을 정하고 협상에 임하면 실패를 자초한다고 생각한다.²⁷⁾

중국인들이 시간을 계속 끄는 상황이라면 협상에서 합의가 도출되기 위해서는 협상 당사자들이 향후 협상을 지속하더라도 더 많은 이익을 창출할 수 없거나 더

24) BATNA란 Best Alternative to a Negotiated Agreement의 약자로서 '협상안에 대한 최선의 대안'을 말한다.

25) BATNA는 피셔(Fisher), 유리(Ury), 패턴(Bruce Pattern)등이 공동으로 저술한 『Yes를 이끌어 내는 협상법』(Getting to Yes, 박영환 옮김, 장락, 2003)에서 처음 등장한 개념이다.

26) 민귀식, "중국의 전통협상술과 현대외교협상", 현대중국연구, 현대중국학회, 제11집 제2호, 2010, p. 33.

27) 손태빈, "각국 문화 간 무역협상 관행에 관한 연구", 한국중동학회논집, 한국중동학회, 제19호, 1998, p. 316.

나쁜 결과를 가져올 수 있다는 인식이 공유되어야 한다. 즉 당사자들의 이익이 극대화될 수 있거나 만족할 만한 결과를 도출할 수 있다고 인식하는 상태가 되도록 해야 한다.²⁸⁾

만약, 중국인이 시간관념이 약하다는 것에 유념하여 혹시 상대방이 약속시간에 늦더라도 그 상황에 불쾌함을 느끼거나 협상내용에 연관시키지 말아야 한다.²⁹⁾

세 번째로, 인간관계와 체면이 협상성과에 영향을 미친다. 중국의 유교전통은 인간관계의 개발과 관리에 최고의 가치를 두고 있다. 대외교섭 시 중국인들은 스스로의 사회적 틀을 구축하고 그 속에 상대국의 특정교섭자를 들어오게 하여 효과적으로 이용하려고 한다.³⁰⁾ 중국인들은 협상에 앞서 개인적 인간관계 구축 및 신뢰성을 제고하려 하며 심리적 우위에서 원칙적 입장이 받아드려지면 최후의 합의를 향해 전진하므로 협상이 마무리 될 때까지 장기간이 소요되므로 인내가 우선 요구된다. 특히 중국 전통문화 가운데 협상과 관련된 특징적 요소는 상대방의 체면과 자존심을 배려하는 의사소통 방법적인 접근을 매우 중요하게 생각한다. 상대방의 체면을 배려하고 예로서 대우하는 것은 상호간 지인으로서의 인간관계를 구축해가는 필수적인 과정이다. 대부분의 중국인의 거래는 지인관계에 기초하고 있으며, 지인 여부에 따라서 서로 다른 협상환경이 형성된다. 중국과의 협상에서는 지인관계인 ‘판시’적 협상이 기본적으로 신뢰에 바탕을 둔 협상이 진행될 수 있는 기초를 제공하며, 협상과정에서 중요하게 작용한다.³¹⁾ 또한 중국인들은 자신의 능력을 과장해서 표현하는 경우가 있다. 자존심과 체면을 중요시 하는 중국인들이라 자신의 능력 이상을 요구하며 거래를 제의하는 경우가 있다. 이럴 때는 상대방의 자존심을 건드리지 않고 체면을 살려주면서 최대한 구체적 사실을 파악할 필요가 있다.³²⁾ 또한 중국인들은 첫 대면을 중시한다. 중국인들은 상대방의 직책이나 지위보다는 교제할 인물인가를 판단한 후 신뢰감을 느낄 수 있을 때 속마음을 내보이며³³⁾ 협상 시 늘

28) Raymond Cohen, *Negotiating Across Culture*, Washington D.C.:Institute of Peace Press, 1999, p. 163.

29) 박명섭·허윤석·홍란주, “이문화간 국제협상 커뮤니케이션 전략에 관한 연구: 미국, 중국과 한국의 비언어적 커뮤니케이션의 사례를 중심으로”, 국제지역연구, 국제지역학회, 제11권 제3호, 2007, p. 678.

30) 미 CIA연구보고서, 중국인의 교섭술, 대외투자개발원, 1996, p. 30.

31) 백권호, 전계논문, 2009, pp. 354~355.

32) 김형근, 전계논문, 2011, p. 82.

상대방이 먼저 이야기 하도록 유도한다. 중국인들은 후한 접대로 개인적 관계를 구축한 후 심리적 우위 속에서 상대방과 대화를 하려한다.

네 번째로, 문화요인이 협상성과에 영향을 미친다. 특히 국제협상에서는 문화요인이 협상과정이나 협성성과에 많은 영향을 미치므로 중국의 협상문화와 협상전략에 대해서는 아래의 별도 장으로 구성하여 살펴보고자 한다.

4. 중국의 전통적 협상문화와 협상전략

국가 간 협상은 문화의 차이에 따라 크게 다르다. 문화에 대한 개념 및 정의는 다양하나, 문화란 보통 학습된 행위를 일컫는다. 협상을 성공시키기 위해서는 처음 약속을 나누는 순간부터 협상과정이 끝날 때 까지 문화적 요소들을 파악하고 이를 활용해야만 한다. 특히 국가별·지역별 고유의 문화를 이해하여야 하며 해당지역의 국민성, 의식구조 및 가치관 등을 숙지하고 이들의 사고방식에 공감하며 행동의 규칙을 알 때까지 삼가 신중하게 행동해야 한다.

향후 국제경쟁력은 서로 다른 문화에 대한 대응능력 및 협상능력이 있어야 한다. 즉 개인이든 기업이든 국가든 이문화 대응능력이 국제화시대의 핵심능력이 고³⁴⁾ 나아가 협상능력이라고 할 수 있다.

그러므로 중국의 전통적인 협상문화가 무엇인지 우선적으로 이해할 필요가 있다. 이것은 중국 전통문화에 대한 이해 없이 중국의 협상전략을 제대로 알 수 없다는 의미로 풀이된다. 왜냐하면 오랜 역사적 경험을 통해 체현된 중국인의 협상관이 중국문화의 중요한 특징적인 산물이기 때문이다. 이와 관련하여 중국인의 전통 협상관과 중국의 협상문화는 다음과 같은 특징으로 정리될 수 있다.³⁵⁾

1) 중국인의 전통적 협상문화

먼저, 중국인의 협상문화의 특징은 첫째, 협상준비과정에서 인맥과 판시문화의

33) 대한상공회의소 편집부, 전게서, p. 102.

34) 손태빈, 전계논문, 1998, p. 317.

35) 민귀식, “중외교협상에서 전통문화요인의 영향력 탐색”, 중소기업, 한양대학교 아태지역 연구센터, 제33권 제1호, 2009, pp. 61~91.

접맥을 통해 ‘우의전술’ 효과를 높인다. 둘째, 지피지기를 위한 사전준비가 철저하여 협상 전에 상대의 심리공격을 위한 방법들을 준비한다. 셋째, 협상이 진행되면 형식과 의례를 존중하여 체면을 중시한다. 넷째, 전통문명 과시를 통해 협상분위기를 장악한다. 다섯째, 전략적 원칙을 먼저 견지하지만, 전략적 이익을 위해 구체적인 문제는 융통성을 발휘하는 전술적 신축성을 보이는 협상방식을 추구한다. 여섯째, 고사성어를 활용한 은유와 비유법으로 간접적 의사전달을 즐기며, 전통시 등을 사용하여 민감한 문제를 부드럽게 표현하는데 능숙하다. 일곱째, 협상결론을 도출할 단계에서는 중국의 현실주의 세계관을 반영하여 쟁점을 미루고 합의 가능한 것을 먼저 처리하자는 구동존이(求同存異) 전략을 사용하여 실익을 추구한다.

2) 중국인의 전통적 협상관

그리고 중국인의 전통협상관의 특징은 다음과 같이 정리될 수 있다. 첫째, 중국인에게 협상이란 어떠한 목적을 달성하기 위해 추진하는 일시적 타협이요, 중간 장애를 돌파하기 위한 수단이다.³⁶⁾ 즉 중국인에게 협상은 언제나 결과의 변동을 가져올 수 있는 일시적인 타협상태를 의미한다. 따라서 협상은 일의 종결이 아니라 시작으로 인식되는 경향이 있다. 국제관계에서 협상은 완전히 해결할 수 없는 방법이 아니라는 인식은 ‘협상은 투쟁의 한 형태’라는 마오쩌둥의 이론에 의해 더욱 분명해진다. 마오쩌둥은 자신의 ‘모순론’에 근거하여 물리적 투쟁과 협상을 병행했다. 그는 국민당과 투쟁 시 세(勢)가 불리할 때는 ‘전략적 방어와 전술적 공격(談談打打)’ 수단으로 협상을 위주로 하고, 유리할 때는 ‘전략적 공격과 전술적 방어(打打談談)’로 전환하여 승리를 거두었다.³⁷⁾ 둘째, 중국인은 협상은 설득이고, 설득력은 상대방의 마음을 읽는 독심술에서 나온다는 신념을 가지고 있다. 공자에 의하면 상대방을 설득할 때 피해야 할 ‘협상의 3대 주의사항’은 첫째, 상대방의 의견보다 먼저 자신의 생각을 바로 드러내는 조급증, 둘째, 상대방의 의견을 구할 때 자신의 관점을 은폐하는 행위, 셋째, 상대방의 심리를 파악하기 전에 자신의 의견을 표출하는 행위이다.³⁸⁾ 이와 관련하여 현대의 협상전략에서는 협상을 잘하려면 설득기

36) 채희준, “중국의 협상술”, 극동문제, 제212호, 1996, p. 79.

37) 송중환, “중국의 협상행태에 관한 연구: 서방권과의 비교관점에서”, 중소기업, 한양대학교 아태지역연구센터, 제24권 제2호, 2000, p. 148.

술이 필요하고 설득을 잘하려면 협상기술이 필요하다고 한다. 즉 효과적인 협상을 수행하기 위해서는 협상기술과 설득기술을 같이 활용해야 한다는 것이다.

루시만 파이는 그의 저서 'Chinese Commercial Negotiating Style'에서 중국인들과 상거래를 하는 외국인에게 다음과 같은 조언을 하고 있다. 첫째, 항상 인내하라, 둘째, 지나친 기대를 삼가고 그들의 미래에 대한 과장된 전망을 그대로 받아들이지 마라, 셋째, 장기적인 소강상태를 인정하라, 넷째, 그들이 속임수로 어떤 영향력을 행사할 것이라는 사실을 염두해 두어라, 다섯째, 그들이 그들 자신의 실수로 인하여 스스로 곤란한 상황에 빠질 수 있다는 생각을 버려라, 여섯째, 그들의 문화적 특성을 이해하려고 노력하라, 그러나 외국인들이 중국인들보다 그들의 문화적 특성을 훌륭히 활용할 수 있다는 생각을 버리라고 권면하고 있다.³⁹⁾

3) 중국인의 전통적 사상체계와 협상전략

한편, 중국인들의 협상전략을 좀 더 깊이 이해하기 위하여 고대 중국인들의 사상체계를 통한 협상전략의 특징을 살펴보면 다음과 같다. 고대 중국인들의 삶의 핵심은 화(和)와 합(合)의 사상이었다. 고대 중국협상가들은 화합(和合)의 사상에 근거하여 화이부동(和而不同),⁴⁰⁾ 대립통일(對立統一),⁴¹⁾ 분합순환(分合循環),⁴²⁾ 중용적도(中庸適度)⁴³⁾ 등의 철학적 체계를 구축하였다. 이는 변화와 순환이라는 큰 이론적 틀로 표현할 수 있는데, 중국인들은 이러한 이론적 틀 안에서 다음과 같은 협상전략을 구사하였다.

첫 번째로 쟁(爭)과 화(和)의 협상전략이다. 이 전략은 “선쟁후화(先爭後和)”로

38)王永昌, 歷史的傳弈, 上海文化出版社, 2006, p. 160.

39) Lucian Pye, *Chinese Commercial Negotiating Style*, Oelgeschlager, Gunn & Hain, Publisher, Inc., Cambridge, Mass., 1982, p. 21.

40) 화이부동(和而不同): 화는 대립되는 두 측이 서로 의견을 수렴해 가는 과정을 말하고, 동은 한쪽의 요구에 일방적으로 따르는 것을 의미함.

41) 대립통일(對立統一): 모든 사물에는 대립과 통일의 두 개 측면이 동시에 존재하며, 이 두 측면은 무수히 반복되어 사물의 탄생, 발전, 멸망을 초래한다고 함

42) 분합순환(分合循環): 대립의 결과 하나가 두 개로 분리되고, 통일의 결과 두 개가 하나로 통합되기 때문에 분합순환은 결과론적인 뜻을 담고 있다고 함.

43) 중용적도(中庸適度): 중용사상에 기반한 도(度)의 개념을 강조함.

표현할 수 있는데, 우선 자신에게 유리한 협상 분위기를 만드는데 초점을 두었다. 이는 협상에서 유리한 조건을 가지기 위해 서로 경쟁하고 견제하는 것을 의미한다. 고대 중국협상에서 보통 “쟁”과 “화”는 교차적으로 이루어졌다. 즉, 전쟁을 하면서도 협상을 하였고, 협상하면서도 무력사용은 계속되었다. 현명한 협상가들은 말로 진행되는 협상을 중요시 하였을 뿐만 아니라 자신의 군사력과 전쟁승리를 잘 활용하여 자신에게 유리한 협상조건을 만들어 냈다. 이러한 전략은 “화이부동”의 사상에 그 근본을 두고 있다.

두 번째로, 강(剛)과 유(柔)의 협상전략을 구사하였다. 고대 중국협상가들은 국가 역량에 따라 어떤 경우는 강하게 밀어 붙이고, 어떤 경우는 유연하게 피하는 협상전략을 구사하였다. 이러한 전략은 “대립과 통일”, “분리와 통합”의 사상에 기초한 것이라 볼 수 있다. 중국 고대협상에서 “강”과 “유”의 전략은 뛰어난 협상가들이 현 상황을 잘 파악하여 적적소에 활용한 협상전략이었다. 이는 마치 현대의 기업들이 경쟁사와 비교해서 자사의 강점이 무엇이고 약점이 무엇인가를 파악하고 외부적 기회와 위협요인을 고려하여 경영전략을 수립하는 것과 유사하다고 할 수 있다.

세 번째로, 정(情)과 의(義)의 협상전략을 구사하였다. 고대 중국협상가들은 협상 과정에서 정과 의리에 의한 전략을 잘 구사하였다. 옛정을 상기시켜 상대방으로 하여금 마음의 경계를 줄이게 하였고, 의리를 내세워 상대방의 신뢰를 얻어 성공적인 협상을 하기도 하였다. 대화를 통해 마음을 열고, 믿음을 구축하여 협상의 목표를 쉽게 달성하였다.

네 번째로, 예(禮)와 덕(德)의 협상전략을 구사하였다. 협상은 본질적으로 공통의 목표를 찾아가는 과정이며, 협상과정에서 마찰은 피할 수 없다. 협상과정에서 마찰을 줄이기 위하여 고대 중국협상가들은 예와 덕으로 상대방의 마음을 얻어 협상을 순조롭게 진행하였다. 이러한 전략은 예와 덕으로 사람을 굴복시킨다는 의미의 “예덕절인(禮德折人)”이라 할 수 있다.

따라서 중국인들과 협상할 때는 첫째, 모든 사물은 순환하면서 변한다는 중국인들의 사상체계에 대한 이해가 우선시 되어야 한다. 둘째, 철저한 사전준비를 해야 하며, 협상과정에서도 분위기를 잘 파악해야 한다. 셋째, “도”의 개념을 중요시 여기므로 여러 협상전략을 구사함에 있어서 조화를 잘 이루어야 한다. 넷째, 중국인들은 정과 의리, 예와 덕의 개념도 협상에 활용한다는 것을 알아야 한다.⁴⁴⁾

44) 김창도·박현준·맹시안, “고대 중국협상가들의 협상전략에 관한 역사적 연구”, 협상연구,

IV. 협상전략의 사례와 한·중 FTA 협상전략 수립의 방향성 및 제언점

본 연구는 앞에서 언급하였던 협상의 개념, 협상과정 및 협상성과의 요인, 중국인의 전통적 협상문화, 중국인의 전통적 협상관, 그리고 중국인의 전통적 사상체계와 협상전략의 내용을 일부 적용하여 중국과 관련된 협상전략 사례와 일반기업의 협상사례를 고찰해봄으로써 협상전략의 중요성과 시사점을 되새겨보고 한·중 FTA 협상전략 수립의 방향성 및 시사점을 제언하였다.

1. 협상전략의 사례

1) 사례 1 : 바트나의 중요성

제도적으로 BATNA를 제외하고 있기 때문에 커다란 경제적 손실을 초래한 사례가 있다. 한국의 외환위기 시기에 ‘우선협상 대상자’라는 법적인 규정이 있었다. 이는 입찰과정에서 가장 높은 가격을 제시한 업체에게 ‘우선협상 대상자’의 지위를 부과함으로써 매각대상 기업을 독점적으로 실시할 수 있는 권한을 가지게 되고 실사를 바탕으로 구입여부를 최종 결정하는 방식이다. 한국의 외환위기 때 대우자동차 매각협상에서 당시 우선협상 대상자로 선정된 기업은 미국의 포드(Ford)사였다. 포드사는 실사과정에서 한국의 자동차산업 정책과 기술력 등을 모두 파악한 후에 대우자동차를 매입하지 않겠다는 결정을 내렸다. 이후 한국정부는 갑자기 대안이 없어짐으로써 GM에 목을 매는 수밖에 없었다. 그러나 초기 입찰에서 GM이 제시했던 가격의 절반에 대우자동차를 매각하게 되는 손해를 본 것이다. 이와 같은 사례는 외환위기 때에 ‘우선협상 대상자’라는 규정이 한국의 바트나(BATNA)를 스스로 제거한 조항이 되어버린 경우이다. 물론 협상에는 다양한 목적이 존재하지만 보다 큰 이익을 보장받을 수 있는 상황에서 굳이 적은 이익을 선택할 필요가 없는 것이다.⁴⁵⁾ 이와 같은 사례는 협상에 임할 때는 반드시 바트나(BATNA)가 있어야

한국협상학회, 제10권 제1호, 2004, p. 121.

45) 윤홍근·박상현, 협상게임: 이론과 실행전략, 인간사랑, 2010, p. 41.

함을 시사한다.

2) 사례 2 : 협상장소의 중요성

중국인은 협상주도권 장악과 사기진작의 유력한 수단으로 협상장소 선정을 중시한다. 그래서 중국은 중요한 외교협상을 진행할 때는 상대를 불러들이는 방식을 선호한다. 이와 관련하여 중국 내에서 협상을 진행함으로써 상대방에게 심리적 압박을 가한 사례가 있다. 먼저, 1971년 미국의 키신저와의 회담사례가 있다. 중국은 키신저를 이화원(頤和園)으로 초청하여 수많은 중국대중이 그곳에 동원됐다가 다시 금방 사라진 장면을 보여주어 중국지도부가 대중장악 능력이 높다는 것을 과시해 키신저에게 회담전에 심리적 부담을 느끼게 하는 전술을 행사했다. 그리고 1972년에 헤이그와의 협상을 들 수 있는데, 중국이 헤이그와 협상할 때 회의일정을 알려주지 않다가 자정에 갑자기 회의를 진행하여 상대방에게 심리적 동요를 유발한 것으로 알려져 있다. 또한 1972년에 닉슨 대통령이 베이징에 도착하여 아직 숙소를 채 정리하기도 전에 마오쩌둥이 그를 접견함으로써 마치 황제가 속국의 국왕의 알현을 받는 것과 같은 장면을 연출하여 주도권을 장악하였다.⁴⁶⁾

3) 사례 3 : 속마음을 드러내지 않는 인내심의 중요성

중국인 객관적으로 불리한 국제환경에서도 자신의 속마음을 드러내지 않음으로써 상대방의 초조함을 이용하여 대등한 협상결과를 도출한 사례로는 중미수교협상을 들 수 있다. 당시 미국과 중국은 모두 소련의 팽창정책에 직면했는데, 중국은 소련의 거센 압박을 철저히 숨겨 미국에게 약점을 보이지 않는 인내심을 발휘했다. 그 결과 초초해진 미국이 '소련의 위협'을 먼저 제기하면서 중국 측 요구를 대폭 수용하게 되었다. 또한 미국이 중국에게 소련관련 군사정보를 자진해서 제공했는데, 이는 미국에 대한 중국의 협상환경이 비대칭적으로 불리했음에도 불구하고 유능한 협상력을 발휘한 중국협상외교의 승리라고 할 수 있다.⁴⁷⁾

46) 민귀식, 전계논문, 2009, pp. 78~79.

47) 상계논문, p. 77.

4) 사례4 : 경청과 임기응변의 중요성

상대를 예우한다는 중국전통의 명분(客先主後)을 들어 상대방서 먼저 이야기하도록 한 사례로는 주은래(周恩來)와 키신저의 회담일화가 있다. 중국의 주은래가 미국의 키신저를 초청해 중국식 예법을 들어 키신저에게 먼저 이야기하도록 했기 때문에, 그 다음에는 키신저가 만찬주빈이 되어 주은래의 의중을 알기 위해 먼저 말을 이끌어 내려 했으나, 주은래는 중국에서 진행되는 모든 행사의 주인은 중국이기 때문에 손님에게 예를 다해야 한다는 명분을 들어 다시 키신저에게 말을 하도록 했다. 이에 키신저는 이래도 저래도 내가 먼저 말을 하여야하는구나 하고 중국의 협상술에 혀를 내둘렀다는 것이다. 그런데 협상의 대가인 주은래의 이러한 협상 전략은 전국시대 귀곡자(鬼谷子) 대화술의 하나인 패합술(霸闔術)⁴⁸⁾을 활용한 것이었다.

이런 사례들은 중국의 현대 정치지도자들의 협상전략도 중국의 전통경험과 전통 문화를 그 바탕에 두고 있다는 사실이다. 즉 중국의 전통문화는 중국의 현대문화에도 영향을 미쳐 협상가들의 협상력을 높이는 중요한 길잡이 역할을 하고 있는 것이다.

중국 전통의 패합술과 같은 대화술은 현대 협상전략의 실행단계 중 첫 번째 단계인 Opening 단계에서 '상대방과의 우호적인 분위기를 만들고 우호적인 관계를 만들기 위해서는 가급적이면 상대방이 하는 말을 경청해야 한다.'는 것과 일맥상통한다. 중국 측 협상가들은 사전협상단계에서 상대방이 말문을 열도록 하는 전략을 자주 구사한다.⁴⁹⁾ 이는 경청을 통하여 상대방의 의도와 목적을 먼저 밝히도록 유도하여 협상에 대한 정보를 수집하고, 상대방과 초기적 우호관계를 형성하기 위해 노력하는 과정이라고 할 수 있다.

5) 사례5 : 약점의 은폐와 거절의 중요성

중국 측 협상 당사자가 상대적인 협상력이 취약한 사실을 은폐하는 특징을 보여

48) 패합술이란 상대방에게 먼저 의중을 공개하도록 유도하여 그 진의를 토로케 하고(霸), 자신은 마음의 문을 닫고 침묵하면서 상대를 관찰하여 임기응변으로 대처한다(闔)는 중국고전의 답판술 가운데 하나이다.

49) Solomon R.H., "Friendship and Obligation in Chinese Negotiation Style", *National Negotiation Style*(edt. by Binnedijk H.), Washington D.C.: Foreign Service Institute, U.S, Department of State, 1987.

준 사례이다. 자동차 조립생산에 전혀 경험이 없이 자동차 시장 신규 진입을 시도하던 중국 토종 자동차 업체가 자동차 생산 조립라인을 설계·배치하기 위하여 마땅한 컨설팅 업체를 물색하던 차였다. 마침 위크아웃에 들어간 대우 자동차의 관련 기술을 도입하기 위하여 대우자동차에서 구조조정 당하고 자동차 컨설팅 회사를 설립한 전 대우 자동차 설계 기술진들과 접촉을 시도하였다. 전 대우 자동차 기술팀은 300만 달러를 요구하였으나 중국 측은 100만 달러 이상을 줄 수 없다고 강력하게 압박을 구사하였다. 대우 자동차 퇴직 후 자동차 기술 컨설팅사를 설립한 이들 자동차 기술팀은 아직 한 건의 기술컨설팅 계약도 올리지 못한 상황이었다. 사흘에 걸친 피를 말리는 협상과정에서 별 성과가 없자 허탈감에 빠져 들었다. 하지만 향후 중국시장에 대한 장기적인 이익의 관점에서 혈값에 기술을 이전하는 것만은 피하지는 공감대가 형성되어 눈물을 머금고 협상을 포기하고 귀국 비행기에 오르기 위하여 상하이 푸둥 공항을 찾았다. 하지만 뒤이어 공항으로 급히 달려 나온 중국 토종 자동차 경영진은 300만 달러에 기술이전을 합의하고 계약은 원만하게 체결되었다. 이와 관련하여 “당시는 회사를 설립하고 아직 한 건의 계약도 성사된 실적이 없었고, 당장 직원들 월급 줄 형편도 안 되는 급박한 상황이었어서 100만 달러에라도 차라리 계약을 체결해 버리려는 자포자기 심정이었지만 이럴 경우 그 다음 시장에서 똑 같은 악순환이 반복될 것이라는 판단에 이를 악물고 돌아섰던 것이 천만다행이었다.”고 이 계약을 성사시킨 모 자동차 기술 컨설팅 회사 CEO는 술회하였다.⁵⁰⁾ 이와 같은 사례는 중국 측이 자동차 조립생산에 대한 경험이 부족한 상황에서 별 다른 바트나(BATNA)가 없었기 때문에 협상력이 약해진 것으로 볼 수 있다. 반면 한국 측 협상당사자는 쉽게 ‘Yes’ 하지 않고 ‘No’를 한 것이 성공적인 협상을 한 것으로 볼 수 있다. 협상전략에서 상대방의 첫 제안은 일단 ‘No(거절)’를 하라는 격언이 있다. 한국 측 협상당사자는 상대방의 첫 제안을 ‘No(거절)함으로써 협상목표 가격인 300만 달러를 다 받을 수 가 있었던 것이고, 만약 계약실적이 없다고 다급한 마음으로 쉽게 ‘Yes’했다면 200만 달러의 손해를 볼 수 있었던 것이다.

50) 백권호, 전계논문, 2009, p. 351.

6) 사례6 : ‘판시’(관계)의 중요성

중국 측과의 협상에서 관계의 중요성과 관련된 사례⁵¹⁾를 살펴보면 다음과 같다. 중국 정부 대표단과 한국 대표단의 이중 과세 방지 협약과 관련된 사례도 있다. 당시 한국 대표 팀 간사를 맡고 있던 A국장은 민간 대표단과 함께 월요일에 중국에 도착한 이후로 이틀간 만찬을 하며 시간만 적당히 때우며 술만 마셨다. 수요일에는 협상에 진전이 없자 짜증이 난 A국장이 만찬에서 술자리를 거부했고 그 다음 날에 중국 대표단이 갑자기 서먹서먹한 태도로 나왔다. 당시 현지 주재관의 귀뜸⁵²⁾으로 목요일 저녁부터는 다시 만찬을 즐기기 시작하자 금요일부터 협상이 급진전하여 토요일에 한국으로 돌아올 때는 이중 과세 방지 협약에 관해 양국 정부 간 양해각서(MOU)를 손에 질 수 있었다. 이는 중국인이 관계 지향적이기 때문이다. 함께 저녁을 먹거나 술을 마시거나 또는 골프를 치면서 자연스럽게 정보교환을 주고받으며 좋은 관계를 형성하는 것이다. 이때 상대 협상 팀이 신뢰할 수 있는 사람들인지를 판단하고 ‘서로 믿는 사이’라는 판단이 들어야 협상이 진행되는 중국인의 문화적 특성을 살펴 볼 수 있다.

2. 협상상황에 따른 협상전략 수립의 방향성 및 시사성

한·중 FTA 협상을 담당하고 있는 한국 고위 관계자의 인터뷰를 들어보면 “서로 줄 것 주고, 받을 것 받고 하는 게 이뤄질 것이다”라고 하였다. 이는 협상이라는 것이 주고받는(giving and taking) 특징이 있다는 것을 감안한다면 ‘무엇을 주고 무엇을 얻을 것인지’에 대한 치밀한 협상전략이 요구된다고 할 수 있다.

협상전략을 수립하기 위해서는 협상상황을 분석하는 것이 매우 중요하다. 학자에 따라 다양한 방법에 의해 협상상황을 분석하지만 가장 효율적인 방법은 Lewicki Hiam의 R-O(Relationship-Outcome) 분석 모델이다.⁵³⁾ 이 모델

51) 박명섭·허윤석·홍란주, 전개논문, p. 671.

52) 현지에 오래 거주한 주재관은 중국인들은 술 마시는 것을 협상의 첫 단추를 꿰는 것처럼 아주 중요시 한다고 했다(안세영, CEO는 닥타와도 협상한다, 서울: 삼성경제연구소, 2005, pp. 104~105).

53) 안세영, 글로벌 협상전략, 박영사, 2013, p. 109.

에 의하면 협상상황은 협상상대와의 기대되는 관계의 중요성과 협상으로부터 얻어 낼 것으로 기대되는 성과라는 두 가지 요인에 의해 결정된다. 따라서 한·중 FTA 협상가들은 협상상황의 분석에 따라 협상전략을 구사할 수 있다. 협상상황에 따른 협상전략은 크게 win-win전략, 양보전략, 공격전략, 회피전략, 타협전략 등으로 구분할 수 있다(<그림 3> 참조).

첫 번째로, 성과에 대한 중요성과 상대방과의 관계에 대한 중요성을 매우 중요하게 생각하는 협조 상황에서는 win-win전략을 취한다. 이 전략에서 취할 수 있는 협상의 태도는 다음과 같다. 첫째, 협상을 할 때 예상되는 문제점이 있으면 솔직하게 이야기 한다. 둘째, 협상을 할 때 거래상의 문제점에 대한 대안을 개발하고 더 나은 해결을 위해 상대방에게 우리의 아이디어를 제공하거나 상대방의 아이디어를 요구하기도 한다. 셋째, 협상을 할 때 자신에게 돌아올 결과 못지않게 상대방에게 돌아갈 결과도 중요하게 생각한다. 넷째, 협상을 할 때 거래상의 문제점을 해결하기 위해 함께 해결 방안을 논의하기도 한다. 다섯째, 협상을 할 때 우리가 우선적으로 중요시 하는 거래 조건을 명확하게 전달한다. 여섯째, 협상을 할 때 문제점을 해결하기 위해서는 다른 어떤 요소보다 서로 신뢰를 쌓는 일이 가장 중요하다고 생각한다.

두 번째로, 성과 보다는 상대방과의 관계에 대해 더 중요하게 생각하는 관계유지 상황에서는 양보전략을 취한다. 이 전략에서 취할 수 있는 태도는 다음과 같다. 첫째, 협상을 할 때 상대방과의 관계를 개선하거나 앞으로의 거래를 위해서 자신의 목표나 요구 수준을 낮춘다. 둘째, 협상을 할 때 자신이 얻는 결과보다도 상대방이 얻는 결과를 더 중요하게 생각한다.

셋째, 협상을 할 때 상대방의 입장을 이해하고 상대방의 결정에 따르려고 한다. 넷째, 협상을 할 때 앞으로의 관계를 위해 상대방의 요구를 들어주어 상대방을 만족시켜주려고 한다. 다섯째, 협상을 할 때 상대방에게 아무런 요구도 하지 못하고 상대방이 주는 것만을 얻을 수 있을 뿐이다.

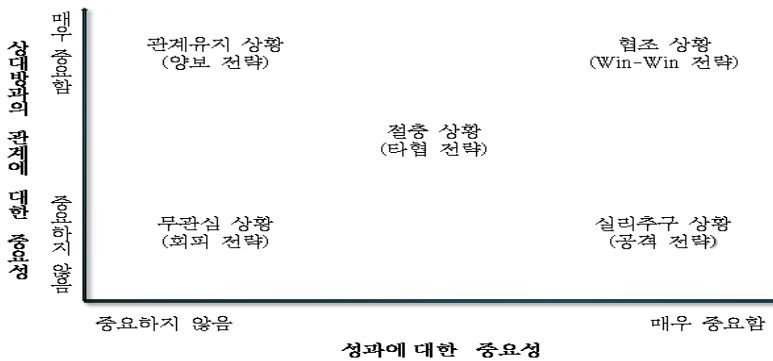
그렇지만 양보전략에도 다음과 같은 기법을 구사하는 것이 바람직하다. 먼저, 상대방에게 양보할 것과 양보 받을 것을 미리 정해 놓는다. 처음부터 양보하지 말고, 후반부에 양보한다. 내가 양보한 후에는 상대방의 양보를 기다린다. 조건부 양보를 요구한다. 양보의 크기를 서서히 줄인다. 상대방이 매우 특별한 것을 양보 받았다는 느낌을 준다. 마지막으로 다음번에는 상대방이 양보해야 한다는 점을 강조한다.

세 번째로, 성과를 매우 중요하게 생각하고 상대방과의 관계는 중요하게 생각하

지 않는 실리추구 상황에서는 공격전략을 취한다. 이 전략에서 취할 수 있는 태도는 다음과 같다. 첫째, 협상을 할 때 상대방의 거래조건의 한계선을 알아보기 위해 의도적으로 무리한 요구를 해본다. 둘째, 협상을 할 때 자신의 주장을 관철시키기 위해 묵시적인 위협을 하거나 압력을 가해보기도 한다. 셋째, 협상을 할 때 처음부터 끝까지 자신의 입장을 고수하고 양보하지 않으며, 대신 상대방이 양보하도록 설득한다. 넷째, 협상을 할 때 상대방이 협상에서 어떤 결과를 얻는지 관계없이 자신이 원하는 결과만을 강력히 추구한다. 다섯째, 협상을 할 때 상대방에게 제 3자가 그 상대방보다 더 좋은 조건으로 우리 회사와 거래하고 있음을 넌지시 나타내기도 한다. 여섯째, 협상을 할 때 상대방이 더 좋은 조건을 제시하지 않으면 협상을 결렬시키겠다고 위협을 한다.

네 번째로, 상대와의 관계도 기대되는 협상성과도 그다지 중요하지 않을 경우의 무관심 상황에서는 회피전략을 취할 수 있다. 또한 앞의 4가지 협상상황의 중간에 위치한 절충 상황에서는 타협전략을 구사할 수 있다. 이 전략은 현실적으로 가장 많이 채택되는 전략인데, 이는 서로 공평하다고 느끼고, 이해하기 쉬워 본국에 들어와 타인에게 협상결과를 설명할 수 있고, 가장 간편하고 빠른 의사결정이기 때문이다.

〈그림 3〉 협상상황에 따른 협상전략



3. 협상과정 및 협상성과를 고려한 PEAR 사이클 활용전략

앞에서 살펴보았듯이, 협상전략에서는 협상의 성과를 높이기 위하여 협상과정을 중시한다. 협상과정은 연구관점에 따라 다양한 형태로 언급될 수 있는데, 협상과정

은 협상전단계-협상개시단계-정보공유단계-문제해결단계-합의단계로 설명할 수 있다.⁵⁴⁾ 또한 준비단계-협상단계-합의 후 평가단계의 순서로 협상이 진행될 수 있다.⁵⁵⁾ 그리고 사전협상단계-협상진행단계-협상타결단계-협상이행단계의 4가지 협상과정으로 분리⁵⁶⁾하여 분석할 수 있다. 이와 같은 분류방법들을 볼 때, 협상과정에서 공통적으로 사전준비단계를 중요시 여기고 있는 것을 알 수 있다. 특히 협상을 위한 사전준비는 협상실전에 대비해 매우 중요한 활동임에도 불구하고 일반적으로 이를 가볍게 여기는 경우가 많다.⁵⁷⁾ 따라서 본고에서는 협상의 성과를 높이기 위해서는 우선, 협상의 사전준비(Preparation)를 철저히 해야 할 것을 제언한다. 이는 협상준비실패가 곧 협상실패이기 때문이다. 두 번째로, 협상사전준비가 잘되었다고 해서 곧 바로 협상에 들어가면 분위기가 서먹할 수 있다. 앞에서 언급했듯이 중국인들은 협상분위기 전략을 중시하며 협상과정에서 협상 팀들의 관계적 특성을 주요 현안만큼 중요시 여긴다. 따라서 중국의 협상자들은 감정적 유대를 만들려고 시도하며, 우정을 중시하고, 계약을 초월한 우호적 행동, 인내, 신뢰 등에 가치를 부여한다. 따라서 한·중 FTA 협상 관계자들도 상대방과 본 협상을 시도하기 전에 반드시 인간적 접촉(Encounter)단계를 통해 협상상대방과의 친밀한 관계(Rapport)를 형성하는 것이 효과적인 협상을 하는데 유리하다고 본다. 특히 중국인들의 협상문화에는 ‘관시’가 중요하게 작용하고 있으므로 이 과정을 소홀히 해서 안 될 것이다. 세 번째로, 협정(Agreement)단계에서는 상대방의 이해관계를 정확히 파악하고, 효과적인 제안전략⁵⁸⁾을 사용하여 성공적인 협상이 체결될 수 있도록 한다. 마지막으로, 협상 후 단계에서는 합의과정과 결과를 분석하고 합의사항의 실행에 노력하여 우호적인 관계(Relationship)를 유지하고 증진시킬 수 있도록 한다. 이 단계에서는 협상이 끝났다고 해서 상대방과의 관계를 소홀히 하지 말고 오

54) Spangle, M. L., & Isenhardt, M. W., *Negotiation*, Thousand Oaks: SAGE Publications, 2003.

55) 유규열, “국제무기시장에서의 협상력 향상 방안”, 교수논총, 국방대학교, 제25권, 2002, pp. 213~256.

56) Pye는 이것을 사전 협상단계와 실제 협상단계로 구분하여 분석을 시도하였다.

57) Spangle & Isenhardt, *op. cit.*, 2003.

58) 제안전략에는 덜 중요한 것은 양보하고, 중요한 것은 양보를 받는 맞바꾸기 전략, 상대방이 요구하는 것을 들어주는 대신 다른 것을 주는 더하기 전략, 서로 일부를 양보하고 일부만 가지는 나누기 전략, 상대방이 원하는 것을 모두 들어주는 양보전략 등이 있다.

히려 협상 후 협상에 관심을 기울여 협상전보다 협상이후가 더 좋아지도록 지속적인 노력을 경주해야 한다. 본고에서는 이와 같은 협상과정을 거쳐 협상성과가 나타나는 것을 협상성과의 PEAR 사이클로 설명한 것이며(〈그림 4〉), 한·중 FTA협상에서 이러한 모형이 선순환적으로 이루어 질 때 협상의 성과가 증대될 수 있다고 제언한다.

〈그림 4〉 협상성과의 PEAR 사이클



V. 결 론

협상이란 상대방이 있는 의사결정과정이거나 할 수 있다. 그러기 때문에 내가 좋다고 해서 협상이 타결되는 것이 아니고 협상당사자 모두에게 만족스러운 것이라야 협상이 타결될 가능성이 높다고 할 수 있다. 따라서 협상은 자신에게 덜 중요하지만 상대에게는 중요한 것을 양보하고, 또 상대에게 덜 중요하지만 자신에게는 중요한 것을 양보 받는 기법⁵⁹⁾으로 이해하고 적용할 수 있다.

앞에서 한·중 FTA의 추진배경을 통해 양국이 기대하는 효과가 무엇인지에 대하여 살펴보았지만, 현실적으로 한·중 FTA는 산업 및 각 분야별로 득(gain)과

59) 김상철, 전게서, pp. 55~56.

실(loss)이 공존하고 있다. 그렇기 때문에 한·중 FTA를 너무 근시안적으로 보지 말고 장기적인 안목 및 관점에서 국가와 기업의 전체적인 생산성을 향상시킬 수 있는 방향에서 전략적 협력관계를 지혜롭게 구축하며⁶⁰⁾ 협상으로 풀어나가야 할 것이다.

한·중 FTA 협상에서 한국에게 유리한 상황으로 만들기 위해서는 우선적으로, 한국이 협상을 통해 원하는 것이 무엇인지를 분명하게 인식하고 있어야 한다. 그리고 한국의 목표를 달성하기 위해서는 어떠한 협상의 조건 및 상황이 되어야 하는지를 분석하여 협상전략을 수립하는 필요하다. 이는 최종 협상의 상황이 어떠한 모습으로 만들어져야 자신에게 유리한 결과 및 성과를 얻을 수 있을 것인지를 판단할 수 있기 때문이다. 본 연구에서는 협상상황에 따라 win-win전략, 양보전략, 공격전략, 회피전략, 그리고 타협전략을 구사할 수 있다고 하였다.

두 번째로, 협상전략에서 협상성고를 높이기 위해서는 협상과정마다 협상의 내·외적인 요인들이 어떻게 작용되는지를 분석하여 잘 활용해야 한다. 협상과정 및 협상성고에 영향을 미치는 협상의 외적요인으로는 바트나(BATNA), 시간, 기존거래관계 및 판시, 협상장소 등이 작용되고, 협상의 내적요인으로는 협상자의 인내심, 체면, 과시와 같은 심리적인 면, 습관, 사상체계 및 가치관, 전통적 문화가 상호 작용하여 협상성고에 영향을 미치는 것으로 파악하였다. 이와 관련하여 본 연구에서는 협상과정 및 협성성고를 고려한 PEAR 사이클 모형 즉, 협상준비를 철저히 하는 단계(Preparation)-인간적인 접촉을 통해 우호적인 협상분위기와 신뢰감을 조성하는 단계(Encounter)-상대방의 이해관계를 잘 파악하여 효과적인 제안을 통해 협상을 체결하는 단계(Agreement)-협의과정 및 결과에 대한 분석, 합의사항에 대한 실행, 협상 후 협상을 통해 지속적인 관계를 이어가는 단계(Relationship)를 선순환적으로 활용할 것을 제안하였다. 특히 본 연구에서는 한·중 FTA를 체결하는데 중국의 전통 사상과 문화적 요소가 협상성고에 영향을 미친다는 것을 사례를 통해 살펴보았다. 한·중 FTA협상을 수행하고 있는 협상당사자와 협상실무자들은 앞에서 살펴보았던 협상성고에 영향을 미치는 협상의 내·외적인 요인들과 중국의 전통 사상, 가치관, 문화 등에 대한 충분한 이해와 활용을 통해 효과적인 협상전략을 수립할 수 있는 역량과 통찰력이 더욱 향상되리라 본다.

60) 문철주·김주원, “한중 FTA의 배경 및 효과에 관한 연구”, 중국학 논총, 한국중국문화학회, 제34권, 2011, p. 214.

한편 본 연구는 중국의 협상문화와 협상전략이 협상성과에 미치는 실증분석이 많이 부족한 상황에서 진행된 연구이다. 비록 본 연구가 한·중 FTA의 내용을 다루고 그 협상에 필요한 전략을 기존 협상전략 이론과 중국의 사례를 통해 시사점을 도출해내고 있다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있겠지만, 과연 본 연구가 시사하고 제언하는 협상전략 요인들이 협상성과에 효과적으로 영향을 미치는지 규명하고 신뢰성을 배가시키기 위해서는 향후에 실증연구 및 실증분석을 추가적으로 수행해야 할 것으로 본다.

참 고 문 헌

- 김창도·박헌준·맹시안, “고대 중국협상가들의 협상전략에 관한 역사적 연구”, 협상연구, 한국협상학회, 제10권 제1호, 2004.
- 김형근, “성공적인 중국 진출을 위한 협상전략 연구: 우리 물류기업을 중심으로”, 협상연구, 한국협상학회, 제15권 1호, 2011
- 김상철, 협상완전 정복, 더난출판, 2007.
- 민귀식, “중국외교협상에서 전통문화요인의 영향력 탐색”, 중소기업, 한양대학교 아태지역연구센터, 제33권 제1호, 2009.
- _____, “중국의 전통협상술과 현대외교협상”, 현대중국연구, 현대중국학회, 제11집 제2호, 2010.
- 문철주·김주원, “한·중 FTA의 배경 및 효과에 관한 연구”, 중국학 논총, 한국중국문화학회, 제34권, 2011.
- 박명섭·허윤석·홍관주, “이문화간 국제협상 커뮤니케이션 전략에 관한 연구: 미국, 중국과 한국의 비언어적 커뮤니케이션의 사례를 중심으로”, 국제지역연구, 국제지역학회, 제11권 제3호, 2007.
- 백권호, “중국식 비즈니스 협상전략에 관한 고찰”, 중국연구, 한국외국어대학교 외국학종합연구센터 중국연구소, 제46권, 2009.
- 백권호·서석홍, “중국기업 해외직접투자의 현황과 평가”, 중국학연구, 중국학연구회, 제35권, 2006.
- 손태빈, “각국 문화 간 무역협상 관행에 관한 연구”, 한국중동학회논집, 한국중동학회, 제19호, 1998.
- 송종환, “중국의 협상행태에 관한 연구: 서방권과의 비교관점에서”, 중소기업, 한양대학교 아태지역연구센터, 제24권 제2호, 2000.
- 안세영, CEO는 낙타와도 협상한다, 서울: 삼성경제연구소, 2005.
- _____, 글로벌 협상전략, 박영사, 2013.
- 이강빈, “FTA(자유무역협정)에서 투자자 대 국가간 분쟁해결을 위한 국제중재 제도”, 무역상무연구, 한국무역상무학회, 제38권, 2008.
- 이승영, 국제협상의 ABC:무역 상담의 이론과 실제, 일신사, 1992
- 이영수·권순국, “FTA 원산지규정의 판정사례와 시사점”, 무역상무연구, 한국

무역상무학회, 제49권, 2011.

유규열, “국제무기시장에서의 협상력 향상 방안”, 교수논총, 국방대학교, 제25권, 2002

윤홍근·박상현, 협상게임: 이론과 실행전략, 인간사랑, 2010.

전병근, “중국의 FTA 추진과 대외전략적 함의”, 중국연구, 한국외국어대학교 외국학종합연구센터 중국연구소, 제49권, 2010.

정재완, “FTA 원산지검증행정의 효율화 방안에 대한 연구” 무역상무연구, 한국무역상무학회, 제55권, 2012.

최성현·윤기관, “중국의 반덤핑제도 조치 패턴 분석과 한·중 FTA 협상전략”, 동북아경제연구, 한국동북아경제학회, 제25권 제1호, 2013.

채희준, “중국의 협상술(1)”, 극동문제, 제212호, 1996.

王永昌, 曆史的博奕, 上海文化出版社, 2006.

王再華, 王力, 鬼谷子 商學院, 經濟管理出版社, 2008.

中国共产党第十七次全国代表大会汇编, 北京, 人民出版社, 2007.

Adler, N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th. ed, South-Western, 2002.

Carnevale, P.J., *Negotiation*, in V. S. Ramchandran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior*, NY: Academic Press, 1994.

Coddington, A., “A Theory of the Bargaining Process: Comment Reply”, *American Economic Review*, 56(3), 1966.

Gulliver, P.H., *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective*, NY: Academic Press, 1979.

Ikel, F.C., *How Nation Negotiate*, NY: Frederick A. Praeger, 1974,

John Ravenhill,, “Regionalism”, in Ravenhill, J. (ed). *Global Political Economy*, Oxford: Oxford University Press, 2008.

Lewicki, R.J., Hiam, A., *The Fast Forward MBA in Negotiating and Deal Making*, HRD Press, Amherst, MA, 1999.

Lucian Pye, *Chines Commercial Negotiating Style*, Oelgeschlager, Gunn & Hain, Publisher, Inc., Cambridge, Mass., 1982.

- Raymond Cohen, *Negotiating Across Culture*, Washington D.C.:Institute of Peace Press, 1999.
- Shell, G.R., *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*, Vikin, 1999.
- Solomon R.H., “Friendship and Obligation in Chinese Negotiation Style”, *National Negotiation Style*(edt. by Binnedijk H.), Washington D.C.: Foreign Service Institute, U.S, Department of State, 1987.
- Spangle, M. L., & Isenhardt, M. W., *Negotiation*, Thousand Oaks: SAGE Publications, 2003.
- Pruitt, D.G., *Negotional Behavior*, NY: Academic Press, 1891 & Carnevale, P.J., *Negotiation in Social Conflict*, Buckingham: Open University Press, 1993.
- Zartman, W., *The 50% Solution*, Yale University Press, 1983.

<http://www.fta1380.or.kr>

<http://eastasiafta.kiep.go.kr>

ABSTRACT

A Study on Chinese Negotiation Culture and Negotiation Strategy for a more Effective Korea-China FTA

Kim, Ju Won

This research had a close look into the expected results for both Korea and China from the contextual background of their efforts on FTA. In reality, we have to admit that Korea-China FTA has gains and losses for both countries in different fields and industries. Therefore, we suggest that people should not be myopic on the FTA matters, but take long-term perspectives in order to increase the entire benefits for companies and the country. Both countries should be able to build up strategic, reciprocal cooperation.

We emphasize that the current FTA negotiations with China can turn out threats, not opportunities, if we do not establish effective negotiation strategies. Furthermore, we argue that, if we know and understand Chinese negotiation culture in advance, we could react to their strategic actions still more effectively.

All in all, we could say that the purpose of our research is, first of all, to investigate the antecedents and consequences of the current Korea-China FTA negotiations; second, to divulge the Chinese negotiation culture, to presume possible negotiation strategies on the part of the Chinese, and to envision possible strategic reactions on our part; third, to delineate value creations from the successful Korea-China FTA in the future.

Key Words : Korea-China FTA, Chinese Negotiation Culture,
Negotiation Strategies