

한·중 비즈니스 관계의 갈등과 그 해결방안에 대한 모색*

김주원* · 김용준**

-
- I. 서론
 - II. 갈등에 관한 이론적 고찰
 - III. 갈등관리를 위한 중국 협상문화 요인 및 특성
 - IV. 갈등관리 기법 및 협상전략의 유형 제시
 - V. 결론 및 시사점
-

주제어 : 한·중 비즈니스, 갈등, 협상문화, 갈등관리, 협상전략

I. 서론

주지하듯이 한국의 중요한 현안문제로 진행되어온 한·중 FTA와 관련하여 한편에서는 한국 경제성장의 기회요인이 된다고 하는 동시에 다른 한편에서는 위기요인이라고 하고 있다. 이런 가운데 특히 한·중 FTA와 관련된 위기의식의 감정은 한·중 비즈니스 관계의 갈등현상을 초래하였다. 예컨대 농산물 분야에서 농민들은 한·중 FTA가 체결되어 농산물 시장이 전면 개방되면 민감 품목 정도에 따라 10년에서

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

** 성균관대학교 현대중국연구소 연구교수(주저자), E-Mail : juwon0505@gmail.com

*** 성균관대학교 글로벌경영학과 교수(교신저자), E-Mail : paulyjkim@gmail.com

20년 안에 관세가 폐지되어 중국산 마늘은 현재 국산 가격의 3분의 1에서 12분의 1로, 콩은 5분의 1에서 31분의 1로 고추는 16분의 1에서 58분의 1로 가격이 떨어질 것으로 추산되어 중국과 가격 경쟁력에서 크게 뒤지기 때문에 생존권이 무너질 것이라고 주장하고 있다. 이에 농민들의 불안감은 고조되고 지속적으로 집회와 기자회견을 열어 한·중 FTA 반대 목소리를 내었고 한·중 FTA 협상을 둘러싼 수많은 갈등이 표출되었다.¹⁾

한·중 FTA와 관련하여 지금까지 많은 연구자 및 연구기관들이 한·중 FTA에 대한 위협요인과 기회요인, 그리고 강점과 약점에 대하여 분석하고 발표하였다.²⁾ 그러나 한·중 FTA를 둘러싼 갈등과 갈등관리 및 갈등해소와 관련된 연구는 아직 미진한 실정이다. 더욱이 한·중 FTA가 체결되어 향후 한·중 비즈니스가 더욱 활성화 될 것으로 전망할 때 이에 따른 다양한 갈등현상이 야기될 것으로 본다.

이에 본 연구는 한국기업들이 중국기업들과 비즈니스를 할 때 어떤 요인에 의해 갈등이 발생되는지 살펴보고 그 해결방안을 모색하여 한국기업의 경쟁력을 제고시킬 수 있는 가이드라인을 제시할 필요성이 있다고 본다.

이와 관련하여 본 연구는 최근 국제 비즈니스 관계에서 다양하게 발생하는 갈등을 해소시키기 위하여 국가 간에 또는 기업 간에 협상이 필요하고, 또한 협상에서 문화 요인의 중요성과 역할이 증대되었음에 주목한다. 이는 증가하는 국제관계의 상호의존성이 다양한 종류의 갈등을 가져오고 외교와 협상의 도구들이 유용한 상황이 되어 상이한 문화권의 사람들과 서로 협력하고 협상해야 할 필요성이 있기 때문이다. 즉 이는 국제관계에 있어 문화를 선행적으로 이해하는 것이 국가 간의 상호의존 및 갈등해소를 이해하는데 도움이 되기 때문이다.³⁾

따라서 본고에서는 먼저, 한국기업이 중국기업과 거래 및 비즈니스를 할 때 발생할 수 있는 다양한 갈등문제를 관리할 수 있는 시사점을 얻고자 갈등에 관한 이론적 고찰을 한다. 그리고 문화적 차이로 인해 갈등을 야기 시키는 중국의 협상 문화적 요인 및 특성을 파악해 본다. 나아가 갈등을 관리하고 해소할 수 있는 갈등관리의 기법과 협상전략의 유형에 대하여 알아봄으로써 국제비즈니스 협상의 성과를 높일 수 있는 전략적 시사점을 제시하고자 한다.

1) http://news.kbs.co.kr/news/NewsView.do?SEARCH_NEWS_CODE=2893437&ref=A

2) 문철주·김주원, “한중 FTA의 배경 및 효과에 관한 연구”, 중국학논총 34집, 한국중국문화학회, 2011, pp. 191~216.

3) 조윤형, “문화적 접근을 통한 국제관계 연구: 갈등해소와 협상에 있어서 문화의 역할 분석”, 국제정치논총 제44집 1호, 한국국제정치학회, 2004, p. 53.

II. 갈등에 관한 이론적 고찰

1. 갈등의 개념과 발생원인

국제사회에서 갈등은 시공간을 초월하여 끊임없이 발생하고 있다. 사전적으로 갈등(葛藤)이란 칩 갈(葛)자와 등나무 등(藤)자를 써서 ‘칩과 등나무가 서로 복잡하게 뒤얽혀 있는 것’을 의미한다. 이를 인간의 행동으로 적용하면 갈등(葛藤)이란 일이나 인간관계에서 복잡하게 뒤얽혀 풀기 어려운 상태나, 인간 내면의 상충되는 생각 때문에 고민하는 내면적, 심리적 상태를 말한다. 그리고 갈등은 이익에 대한 인지된 차이 또는 이해당사자의 열망이 동시에 성취될 수 없는 신념을 말한다.⁴⁾

또한 갈등은 당사자 간에 가치, 규범, 이해, 아이디어, 목표 등이 서로 불일치하여 충돌하는 상태를 말하며, 어떤 결과보다는 과정을 더 강조한다. 즉 불일치와 충돌이 이미 완결된 상태인 결과를 강조하기 보다는 불일치와 충돌이 진행 중인 상태인 과정을 강조한다.⁵⁾ 따라서 협상가들은 협상과정에서 협상당사자 간에 가치, 규범, 이해, 아이디어, 목표 등이 서로 일치할 수 있도록 노력함으로써 갈등을 해소시킬 수 있다.

보통 갈등은 커뮤니케이션의 장벽, 행동과 개성의 차이, 상호의존성 증가, 과도한 경쟁, 목표의 차이, 한정된 자원, 역할의 모호성, 규범의 차이, 문화의 차이, 종교의 차이, 가치관의 차이, 성격의 차이 등 매우 다양한 내외적인 요인으로 인해 인간의 모든 생활영역에서 매 순간 발생한다.

그런데 흔히 갈등을 ‘다툼’, ‘전쟁’ 등과 같이 공격적인 행동과 동일시하는 편견을 보일 때가 있다. 그러나 갈등에 대한 이해는 갈등이 공격적인 행동과 동일시되지 않을 때 더 쉽게 접근할 수 있다. 왜냐하면 갈등이란 행동의 한 가지 형태라기 보다는 오히려 양립 될 수 없는 이해관계와 가치관의 차이로 발생하는 상황이기 때문이다. 따라서 갈등 및 갈등유형을 제대로 이해하기 위해서는 갈등상황이 일반적으로 두 개 혹은 그 이상의 실재나 이해당사자들이 상호 양립할 수 없는 목표를 지닌 것을 인식하는 상황으로 규정하고 있는 것⁶⁾을 알 필요가 있다.

4) Jeffrey, R., Pruitt, Dean G., and Kim, S. H., *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*, 2d ed. New York: McGraw-Hill, Inc, 1994.

5) 천대윤, 갈등관리와 협상전략론, 선학사, 2011, pp. 20~21.

6) Mitchell, C. R., *The Structure of International Conflict*, London. The Macmillan Press, 1981, p. 17.

2. 갈등의 차원 및 유형

갈등은 다양한 차원에서 일어나는 현상이다. 현실적으로 개인 간, 집단 간, 지역 간, 인종 간, 국가 간에 끊임없이 발생하고 있는 다양한 형태의 갈등을 슬기롭게 예방하거나 해결하기 위해서 개인, 집단, 조직, 지역, 국가, 그리고 국제사회는 다양한 형태의 활동을 수행하고 있다.⁷⁾ 갈등이 발생하는 차원 및 유형을 살펴보면 매우 다양하다. 첫 번째로, 사람이 생활하는 공간 또는 사람의 집합의 숫자를 중심으로 볼 때 갈등차원은 개인차원의 갈등, 팀 또는 집단차원의 갈등, 조직차원의 갈등, 정부차원의 갈등, 국가차원의 갈등으로 구분할 수 있다. 두 번째로, 조직에 편익을 증가시키느냐 비용을 초래하느냐에 따라 갈등을 순기능적 갈등 또는 생산적 갈등과 역기능적 갈등 또는 파괴적 갈등으로 분류할 수 있다. 세 번째로, 행동주체를 기준으로 개인 갈등, 조직 갈등, 조직 간 갈등으로 구분할 수 있다.⁸⁾ 여기서 개인 갈등은 개인 내 갈등과 개인 간 갈등, 집단 갈등은 집단 내 갈등과 집단 간 갈등, 조직 갈등은 조직 내 갈등과 조직 간 갈등으로 구분할 수 있다. 네 번째로, 접근과 회피를 기준으로 한 개인이 두 가지의 바람직한 목표를 동시에 이끌리고 있을 때 일어나는 접근-접근 갈등, 한 개인이 두 가지의 바람직하지 못한 가능성이나 혹은 위협적인 가능성에 당면했을 때 일어나는 회피-회피 갈등, 대안이 바람직한 것과 바람직하지 않은 속성을 동시에 가지고 있을 때 겪는 접근-회피 갈등, 그리고 대안들 하나하나가 다수의 호의적인 것과 비호의적인 성질의 것을 모두 함께 가지고 있을 때 발생하는 다중 접근-회피 갈등으로 구분할 수 있다.⁹⁾

3. 갈등관리

1) 갈등관리 구조의 이해

기업 관리자들에게 있어서 갈등예방과 갈등해결을 위한 갈등관리 능력의 중요성은 현대에 있어서 더욱 강조되고 있다. 갈등을 관리하기 위해서는 갈등에 대한 이해를 바탕으로 갈등을 방지·해소·조장하는 노력이 필요하다(<그림 1>참조). 즉 갈등이 어떤 상황에서 긍정적 영향을 미치고, 어떤 조건 아래에서 부정적 영향을 미치는지를 파악하여 그 원인을 이해하는 것을 바탕으로 조직에 해를 초래할 갈등

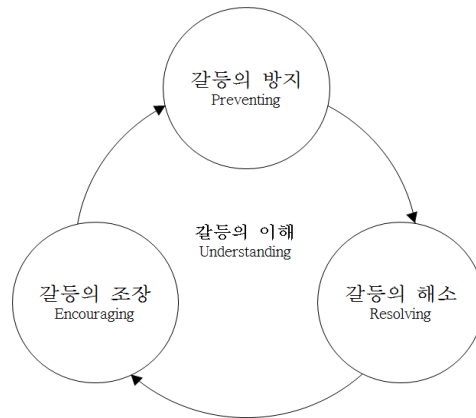
7) Dana, D., *Conflict Resolution*, New York: McGraw-Hill, 2001.

8) March, J. G., & Simon, H. A., *Organizations*, New York John Wiley & Sons, 1966.

9) 권기성, “조직 내 집단에 있어서의 갈등유형과 갈등관리전략,” 광운대논문집, 1994, pp. 47~68.

은 갈등이 발생하기 이전에 예방하는 것이 가장 바람직하고, 이미 발생한 갈등이라면 이를 해결 또는 해소해야 하며, 조직에 유익을 가져다주는 갈등이라면 이를 자극하여 갈등을 조장하는 것이 좋다.¹⁰⁾ 구체적으로 효과적인 갈등관리를 위해서는 갈등이 어떤 차원에서 발생하고 있는가를 먼저 이해하는 것이 바람직하다. 갈등이 개인의 내적인 것인지, 개인 간 갈등인지, 집단의 성격인지, 조직의 성격인지, 사회문화적 성격인지 등을 먼저 파악하고 그에 대한 관리기법을 개발해야 할 것이다. 이는 결국, 갈등의 수준, 형태, 강도, 해당 갈등에 관련된 사람 또는 집단의 수와 성격, 조직 또는 사회의 특성, 구조, 문화 등과 같은 다양한 변수와 상황을 고려하여 갈등을 관리하여야 함을 의미한다. 따라서 갈등관리는 상황에 따른 갈등관리를 하는 것이 효과적이며, 이는 나아가 한·중 비즈니스 관계에서도 갈등 상황에 따른 갈등기법 및 협상전략을 수립해서 대처해야 함을 시사한다.

<그림 1> 갈등관리의 구조



2) 갈등에 대한 시각 변천

갈등을 보는 시각은 시대의 변천에 따라 다양하다. 아래의 <표 1>에서 보듯이 첫 번째로, 갈등에 대한 부정적 시각은 고전적·전통적 갈등견해로서 이는 주로 20세기 초 과학적 관리론을 주장하는 학자들에 의해 주장된 것으로 갈등은 언제나 조직에 역기능, 병리적인 결과를 초래하기 때문에 갈등을 제거해야 한다는 것이다. 두 번째로, 갈등에 대한 긍정적 시각은 1960년대 인간관계학적 행동과학자들에 의해 주장된 것으로 갈등은 불가피한 것이며 조직에 활력을 불어넣어 주고 생산성을

10) 천대윤, 전개서, p. 37.

높여줄 수 있다고 보는 시각이다. 세 번째로, 갈등에 대한 통합적 시각은 1970년대 부터 발생한 현대적 시각으로 갈등은 그 자체로서는 가치중립적인 것이고 갈등의 결과는 부정적일 수도 있고 긍정적일 수도 있다고 보는 관점이다. 이 관점으로 보면 갈등은 순기능일수도 있고 역기능일수도 있어서 반드시 어느 한쪽에 속하는 것이 아니고¹¹⁾적극적으로 조장하거나 적정한 수준에서 유지되고 관리되어야 할 성질의 것으로 볼 수 있다.¹²⁾ 따라서 현대에 있어서 갈등관리란 갈등을 제거 또는 해결하는 것에 한정된 것이 아니라 조직에 도움을 가져다줄 것이라고 판단되는 갈등을 조장하거나, 필요한 갈등을 적정수준으로 유지하거나, 갈등을 자극하여 증대하는 것, 그리고 조직에 해악을 가져오는 갈등을 해소하는 것 등에 관련된 활동들의 일체를 의미한다.¹³⁾

<표 1> 갈등을 보는 시각의 변천

부정적 시각: 고전적·전통적 견해	긍정적 시각: 인간관계학적 행동과학자들의 견해	통합적 시각: 현대적 견해
갈등은 개인과 조직에 피해를 주는 것으로 반드시 제거되어야 한다.	갈등은 반드시 나쁜 것만은 아니고 자연적이고 필연적인 것이다.	갈등은 가치중립적인 것 으로 이익 또는 손해가 될 수 있다. 상황에 따라서 조장되거나 적정한 수준에 서 유지·관리되어야 한다.

자료: 천대윤, 갈등관리와 협상전략론, 2011, p. 48.

3) 갈등의 기능 및 효과

갈등은 무조건 회피하거나 예방해야 할 대상이 아니라 효율적으로 관리를 해야 할 대상이다. 그렇기 때문에, 조직 및 기업의 성과에 도움이 되는 갈등은 적절히 조장 하고, 조직의 성과를 저해하는 갈등은 적절히 제어해야 한다. 이는 갈등이 동전의 양면성과 같이 조직과 개인에 대한 순기능과 역기능¹⁴⁾ 또는 건설적 갈등과 파괴적 갈등의 성격을 같이 지니고 있기 때문이다. 보통 건설적인 갈등은 쌍방이 협력적인 마인드 및 태도를 가지고 서로 신뢰하고, 서로 필요한 정보를 공유하여 성과를 나타내는 **Win-Win** 사이클의 특징이 나타나고, 반면 파괴적 갈등은 서로를

11) Pondy, L. R., *Organizational conflict: Concepts and models*, Administrative Science Quarterly, 12, 1967, pp. 296~320.

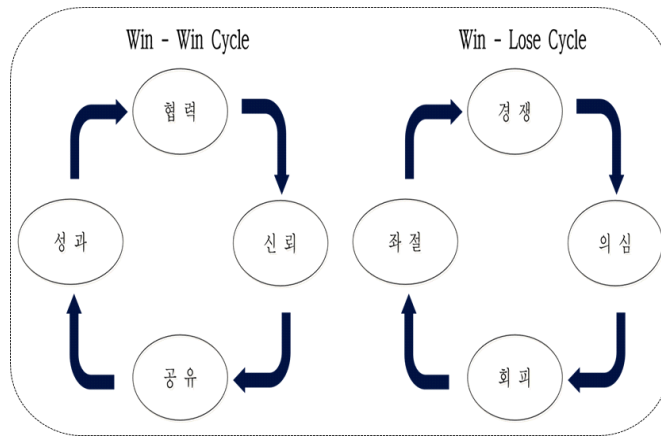
12) 천대윤, 전게서, pp. 46~48.

13) 상계서, pp. 213~214.

14) Pondy, L. R. op. cit., pp. 296~320.

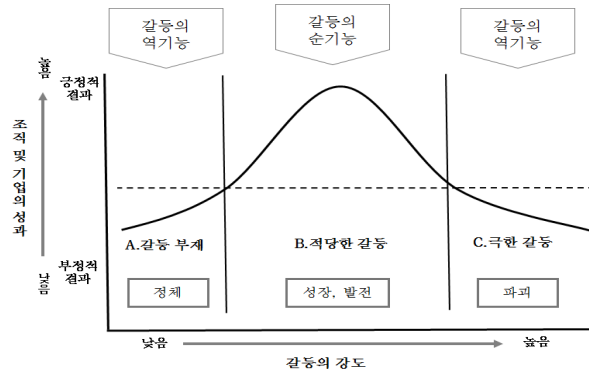
경쟁적인 관계로만 보아 서로 의심하고 회피하여 좌절하게 되는 Win-Lose 사이클의 특징이 나타난다(<그림 2> 참조).

<그림 2> 건설적 갈등과 파괴적 갈등



또한 갈등의 순기능과 역기능의 양면성과 관련하여, 아래의 <그림 3>에서 보듯이 갈등의 기능 및 효과가 조직 및 기업의 성장과 발전을 초래하는 순기능적인 긍정적 결과로 나타나기 위해서는 갈등의 강도를 적당하게 조장하는 것이 바람직하다. 반면에 갈등이 너무 없어도 조직 및 기업의 성과가 낮아지며 정체되는 역기능적인 부정적 효과가 나타나고, 또한 극한 갈등이 발생되면 조직 및 기업의 성과가 낮아지며 파괴되는 역기능적인 부정적 효과가 나타나고 있음을 알 수 있다. 일반적으로 갈등의 순기능으로는 실제문제의 파악, 기술혁신의 촉진, 집단의 결속, 카타르시스(정화), 집단 간 관계를 강화시킬 수 있는 긍정적 효과가 있고, 역기능으로는 에너지 소모, 관련정보의 미 공유, 커뮤니케이션의 왜곡, 불쾌한 감정지속, 집단 간의 관계를 약화시키는 부정적 효과가 있다. 따라서 한·중 비즈니스를 수행하는 경우에도 조직 및 기업의 성과를 높이기 위한 순기능 측면에서 갈등의 강도를 적절히 조절하고 관리할 필요가 있다.

<그림 3> 갈등의 기능 및 효과



Ⅲ. 갈등관리를 위한 중국의 협상문화 요인 및 특성

통상적으로 갈등이란 충족되지 않은 인간 요구에 의해서 유발되는 합리적 행위로 볼 수 있으며, 합리성에 기초한 전통적 갈등 해소의 방법들은 특정한 문화적 논리에 기초해 구성되어 왔기 때문에 갈등해소의 기본 가정에 깔려 있는 문화적 상식을 간과해서는 안 된다.¹⁵⁾ 또한 갈등은 둘 이상의 개인들이 서로 조화를 이루지 못하는 상태를 의미하는데, 보통 쌍방의 이해가 상반하고 노리는 목표나 욕구가 엇갈리기 때문에 분쟁이나 분규가 쉽사리 수습되기가 어려울 수밖에 없다. 하지만 폭력적인 해결이 아닌 바에야 쌍방이 소모적인 대결보다는 생산적인 대화를 통해 타협점을 찾아가는 노력이 바로 ‘협상’이며, 일련의 협상이 분쟁과 갈등해소의 묘약이다.¹⁶⁾ 협상은 선호가 다른 행위자들 사이에 이해 충돌로 갈등이 발생하고, 이 갈등을 평화적으로 해결하려는 모든 곳에서 일어날 수 있다.¹⁷⁾ 실제적으로 갈등과 협상은 인간의 모든 생활의 영역에서 시공간을 초월하여 끊임없이 발생하고 있으며, 갈등이 존재하는 세상은 거대한 협상테이블로서 사람들은 모든 것을 협상할 수 있다.¹⁸⁾

그런데 통상적으로 국제적 협상에서는 정치, 제도 및 법규, 경제, 사회적 논리 이외에도 문화적 요소가 중요하게 개입된다. 따라서 중국 비즈니스 협상과정에서 발생하는 갈등 문제를 해결하기 위해서는 중국 특유의 협상논리와 문화를 이해하

15) 조운영, 전개논문, p. 62.

16) 권원용, “갈등해소의 묘약은 ‘협상’뿐이다”, 도시문제 제40권 445호, 대한지방공제회, 2005, pp. 8~9.

17) 윤홍근·박상현, 협상게임: 이론과 실행전략, 인간사랑, 2010.

18) Cohen, H., *You Can Negotiate Anything*, New York: Bantam Books, 1982.

는 것이 중요하다. 이런 관점으로 볼 때 한국기업이 중국기업과의 비즈니스 관계에서 발생될 수 있는 갈등문제를 예방하고, 발생된 갈등을 해소하고, 나아가 순기능 측면의 갈등을 조장하기 위해서는 중국의 협상문화 요인 및 특성을 이해하여야 효과적으로 갈등관리를 할 수 있다. 이에 국제협상에 영향을 미치는 문화의 역할과 중국의 협상문화 요인 및 특성에 관한 내용을 살펴본다.

1. 국제협상에 영향을 미치는 문화의 역할

기존연구를 보면 문화와 협상을 연결하려는 연구가 중요하게 다루어져 왔다.¹⁹⁾ 일반적으로 국제적 협상은 이문화간 사회적 교환을 둘러싼 상호작용과정으로 쌍방이나 다자간 공통의 혹은 갈등적인 이해관계에 관하여 드러난 합의에 도달하는 것을 목표로 하는 명시적 제안과정이라고 정의할 수 있다.²⁰⁾ 국제협상에서 문화의 역할에 대한 이론적 바탕을 제시한 코헨(Cohen)은 갈등당사자들 사이에서의 문화적 격차에 초점을 두고 협상과정을 분석하였다.²¹⁾ 코헨은 문화를 개개인의 특성이 아닌 그 개인이 속한 사회의 특성으로 간주하여 개개인이 그것을 습득하여 사회화함으로써 그 속성들이 집합체를 이루는 것으로 보고 있다.²²⁾ 그런 의미에서 문화는 학습된 형태이며 사회의 가치가 깊이 스며들어 있기 때문에 학습된 인간의 성격이 문화권별로 유사하거나 차이가 나며 협상행태에도 차이가 나기 마련이다. 그렇지만 코헨은 문화가 협상결과에 결정적 영향력을 행사하는 중요한 요소이기 보다는 협상의 방해물로 간주하고 있다. 따라서 교차 문화적 협상을 위해 협상 주체자들은 문화적 차이를 인식해야 하며 협상 참가자들과의 조화와 win-win 협상을 위해서는 협상의 스타일을 전환할 필요가 있다고 주장하고 있다. 즉 이는 문화적 차이에 따라 갈등문제가 발생할 수 있으며 협상스타일을 전환할 필요가 있음을 의미한다. 그렇기 때문에 비즈니스 관계에서 협상참여자들은 협상주체자들 간의 오해와 상투적 협상방법을 피하기 위하여 다른 문화의 특성 뿐 아니라 자신의 가치와 전제들을 인식하고 있어야 한다.²³⁾ 자신이 속한 공동체의 가치와 전제들에 대

19) 안세영·홍성민, “문화간 태도진단성이 협상성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 협상연구 제 10권 제2호, 한국협상학회, 2004, pp. 49~71.

20) 백권호, “중국의 협상문화와 기업협상전략 특성에 관한 연구”, 현대중국연구 제5권, 현대중국학회, 1998, p. 393.

21) R. Cohen, *Negotiating Across Cultures*, Washington, DC: U.S. Institute of Peace Press. 1999.

22) R. Cohen, *op. cit.*, p. 11.

23) P. Kimmel, “Cultural Perspective on International Negotiations”, *Journal of Social Issues*, vol. 50, 1994, p. 179.

한 인식이 문화적 협상의 첫 단계이며 사람들의 문화적 지식이 주어진 상황에 적합한 협상모델을 개발하고 발전시키는데 있어 그 핵심적 자원이라고 할 수 있다.²⁴⁾ 또한 연관된 각각의 문화들의 갈등에 관한 지식을 모두 활용하는 것이 갈등관리의 기반이자 발전의 출발점인 것이다. 따라서 갈등의 근원적 원인의 이해와 갈등을 해소할 최선의 방법을 찾기 위해 문화에 대한 깊은 인식과 이해가 필요하다. 즉 갈등의 원인과 역할, 갈등이 어떻게 고조되고 어디서 어떻게 해결되고, 모든 당사자들에게 상호 만족적이고 지속 가능한 결과로 변형될 수 있는지를 보다 잘 이해하기 위해 문화는 매우 중요한 요소임에 틀림없다.²⁵⁾

흔히 갈등 상황에 대한 대응은 갈등하는 당사자들의 입장, 분쟁의 원인과 유형, 당사자들의 세대적 사고방식, 갈등이 노출된 기간, 그 문제에 부여한 중요성, 문제와 관련된 문화적으로 특정한 가치와 수준 등에 따라 다르다. 특히 문화적으로 특정한 논리는 상반되는 논리들이 대결하는 협상테이블에서 가장 분명해진다고 볼 수 있는데 이는 갈등 당사자들 사이에서 문화적으로 특정한 논리들 간의 차이는 협상의 결과에 영향을 미칠 수 있고 갈등을 고조시키기 때문이다. 실제적으로 국제관계에서 문화는 첫째, 갈등의 고조, 지속, 해결, 전환 등의 과정 혹은 진화, 둘째, 갈등 당사자들의 지각과 태도, 갈등 행위, 셋째, 협상을 중심으로 한 중재 혹은 조정 노력에 증대한 영향을 미친다. 따라서 국제관계를 성공적으로 수행하기 위해서는 갈등해소와 협상에 대한 문화의 중요한 역할을 이해할 필요가 있다.²⁶⁾ 따라서 다음에서는 중국의 협상문화 및 특성에 대하여 알아보하고자 한다.

2. 중국의 협상문화 및 특성

중국은 역사적으로 풍부한 병법서를 바탕으로 하는 중국 특유의 협상논리와 문화를 가지고 있어 이에 대한 이해가 중국인이나 중국과의 협력을 추진하고 갈등관리 및 문제를 해결해 나가는데 매우 중요하다.²⁷⁾ 그렇지만 본 연구에서는 주로 국제협상과 관련하여 이문화 협상에 영향을 미치는 중국의 협상문화 요인 및 특성 [<표 2> 에 요약 참고] 에 초점을 맞춰 살펴봄으로써 갈등관리의 기법 및 협상전략의 유형을 수립할 수 있는 시사점으로 활용하고자 한다.

24) J. P. Lederach, *Preparing for peace: Conflict Transformation Across Culture*, Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1995, p. 10.

25) 조윤희, 전제논문, pp. 66~67.

26) 조윤희, 상제논문, pp. 56~61.

27) 백권호, 전제논문, p. 392.

<표 2> 이문화 협상에 영향을 미치는 요인들 및 특성

문화요인 및 특성 A)		문화요인 및 특성 B)		문화요인 및 특성 C)	
목표	계약/관계	중요한 이슈	업무/관계	환경	통제/조화/제약
		신뢰형성 토대	계약/관계		
태도	Win-lose/ Win-win	기본 개념 및 인식	승자와 패자/상호이익	경쟁	경쟁적/ 협력적
개인적 스타일	형식적/ 비형식적	형식 및 의전태도	형식적/ 비형식적	공간	사적/공적
커뮤니케이션	직접적/ 간접적	커뮤니케이션 유형	직접표현/ 간접표현	커뮤니케이션	높은/낮은 정황의존도, 직접적/간접적, 표현적/도구적, 형식/비형식적
시간에 대한 민감성	시간 준수 및 활용의 높고/낮음	시간에 대한 성향	일정중시/ 일정에 관대	시간	단일/복수초점, 고정적/유동적, 과거/현재/미래
감정 표출	감정적 행위의 높고/낮음	설득의 속성	논리적/ 감정적	행동	상태/동작
협정 형태	일반적/ 구체적	협정 형태	명시적/ 묵시적	권력	계급/평등
협정 구축 방식	상의하달/ 하의상달 식	협상자의 선택	능력/지위	사고	연역적/ 귀납적, 직선적/체계적
팀 조직 의사결정	한 지도자/ 집단 합의에 의한 의사결정	내부 의사결정	독립적/ 집단의사 결정	개인 주의	개인/ 집단주의 보편/특수주의
		개인적 목표반영	개인/ 집단주의		
위험 부담	위험감수경향이 높음/낮음	위험 선호정도	위험회피/ 위험감수	구조	명령적/ 탄력적

먼저, 선행연구 가운데 국제비즈니스에서 이문화간의 협상에 영향을 미치는 중국의 협상문화 및 특성과 관련된 내용²⁸⁾ [<표 2>의 문화요인 및 특성 A) 참고] 을

28) Jeswald W. Salacuse, "Intercultural Negotiation in International Business", *from Group Decision and Negotiation 8, No. 3, May, 1999*, pp. 217~236. Kluwer Academic publishers, Used with permission.

간략하면 다음과 같다. 첫 번째로, 중국인들의 협상목표는 계약보다는 관계를 더 중요하게 생각한다. 두 번째로, 협상태도에 있어서는 Win-Lose보다는 Win-Win 유형이 훨씬 높은 편이다. 세 번째로, 협상스타일은 공식적인 것보다는 비공식적인 것이 많다. 네 번째로, 커뮤니케이션은 서양에 비해 우회적인 표현 경향이 높았다. 다섯 번째로, 시간에 대한 민감도는 낮다. 만약, 중국인이 시간관념이 약하다는 것에 유념하여 혹시 상대방이 약속시간에 늦더라도 그 상황에 불쾌함을 느끼거나 협상내용에 연관시키지 말아야 한다.²⁹⁾ 여섯 번째로, 감정적 행위의 경향이 높다. 심지어 어떤 때는 무감정을 보일 때가 있고, 겉과 속이 다른 면이 있다. 일곱 번째로, 협정형태는 세부적인 원칙보다는 오히려 일반적인 원칙을 더 선호한다. 여덟 번째로, 협정을 구축하는 방식이 연역적 방식 및 상의하달식인 편이다. 아홉 번째로, 팀 조직 의사결정은 한 지도자에 의해 대부분 결정되는 경향이 매우 높다. 이는 어쩌면 중국이 전통적으로 정치적 영향을 받았기 때문으로 볼 수 있다. 열 번째로, 위험감수에 대한 경향이 낮은 특성을 가지고 있는 것으로 나타났다.³⁰⁾

그리고 성공적인 국제거래를 위해 멕시코와 미국 그리고 인도상인의 협상에 영향을 미치는 문화를 포괄적이고 효과적으로 분석하기 위해 Weiss와 Stripp 의해 제안되고 Churchill에 의해 각 척도가 좀 더 구체화 되었으며 Metcalf와 Bird에 의해 추가로 정제된 척도 및 요인들³¹⁾을 분석 틀로 활용하여 협상문화의 유형을 분류한 것³²⁾ [〈표 2〉의 문화요인 및 특성 B) 참고] 을 근거로 중국 협상문화 및 특징을 조명해 보면 다음과 같다.

첫 번째로, 협상에서 중국기업인들의 중요 이슈는 협상과 관련된 업무보다는 관계 중심의 성향이 더 높고, 신뢰 형성의 토대도 계약보다는 관계를 더 중시하는 경향이 높다. 두 번째로, 중국인들의 협상에 대한 기본 개념 및 인식을 보면, 중국인은 개개인보다는 집단과의 조화와 협동성을 중시하고 자아 중심적이고 쇠국적인 사고방식을 가지고 있으며 중화민족에 대한 우월주의를 가지고 있다.³³⁾ 그렇지

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

30) Jeswald W. Salacuse, *op. cit.*, pp. 217~236.

31) L. Metcalf & A. Bird, “Cultural Influence on Negotiation Behaviors: Resurrecting and Revitalizing an Overlooked Framework”, *Proceedings of the Academy of International Business*, 2003; _____, “Integrating the Hofstede Dimensions and Twelve Aspects of Negotiating Behavior: A Six Country Comparison”, *Leiden: Koninklijke Brill B V.*, 2004, pp. 251~269; L.Metcalf, A. Bird and D. Dewar, “Mexico and the United States: Common Negotiating Orientations”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 50, No. 1, 2008, pp. 25~43.

32) 박양섭, “성공적인 국제거래를 위한 인도상인과의 협상전략에 관한 연구”, 무역상무연구 제43권, 한국무역상무학회, 2009, pp. 463~464.

만 갈등을 대하는 태도면에서는 역기능적이고, 제로섬 적이며, 이에 대한 반응태도는 간접적, 회피적이며, 특히 사업적 협상에서는 경쟁적인 특징을 가지고 있다.³⁴⁾ 이와 관련하여 중국기업과 비즈니스를 할 경우에 협상의 주요 요소를 중심으로 다음과 같은 유형화가 가능하다. 첫째, 갈등을 대하는 태도가 기능적인지 역기능적인지 혹은 제로섬 적인지 혹은 제로섬 적이 아닌지, 둘째, 통상의 반응형태가 직접적인지 간접적인지 혹은 충돌 적인지 회피 적인지, 셋째, 사업적 교환에 대한 시각이 경쟁적인지 아니면 협조적인지 넷째, 협상의 목적이 개인이익 극대화에 있는지, 아니면 합동이익 극대화를 중시하는지 등이다. 중국의 협상에 대한 이러한 시각은 사회적 관계와 유교적 규범의 계층에서 발생하는 것이 아니면 대개는 공개적 갈등의 표출을 회피하는 문화적 특성에서 비롯된다. 세 번째로, 형식 및 의전에 대한 태도와 관련하여 중국인은 협상이 진행되면 형식과 의례를 존중하여 체면을 중시한다. 네 번째로, 커뮤니케이션 유형은 직접표현보다 간접표현을 즐겨 사용하며, 전통시를 사용하여 민감한 문제를 부드럽게 표현하기도 한다. 다섯 번째로, 시간에 대한 인식을 보면 일정에 관대한 성향을 갖고 있다. 이는 중국인들이 만만디라는 문화로 인하여 시간에 대하여 매우 관대한 가치관을 가지게 된 것³⁵⁾으로 볼 수 있다. 따라서 중국인들은 단기적으로 협상에 임하는 것보다 장기적인 관점에서 시간의 여유를 가지고 협상에 임하고 있다.³⁶⁾ 그러나 중국인들도 상황에 따라 시간을 서둘러 협상하는 것도 있음을 간과해서는 안 된다. 여섯 번째로, 중국인은 협상은 설득이고, 설득력은 상대방의 마음을 읽는 독심술에서 나온다는 신념을 가지고 있다. 공자에 의하면 상대방을 설득할 때 상대방의 의견보다 먼저 자신의 생각을 드러내는 조금증과 상대방의 의견을 구할 때 자신의 관점을 은폐하는 행위, 그리고 상대방의 심리를 파악하기 전에 자신의 의견을 표출하는 행위를 피할 것을 협상 시의 주의사항으로 들고 있다.³⁷⁾ 이런 측면에서 볼 때 중국인의 설득 속성은 감정적 성향보다는 논리적 성향이 더 크다고 할 수 있다. 그러나 협상에서 설득기술은 논리적 측면과 감정적 측면이 혼합되어 상황에 따라 사용되고 있다. 일곱 번째로, 협정 형태는 명시적인 것보다 묵시적인 것이 많다. 여덟 번째로, 협상자의 선택기준은 자질을 중시하는데 이 가운데 혈연, 지연 등이 중요 변수로 작용된다. 아홉 번째로, 내부 의사결정 과정은 집단 의사 결정에 따르고, 집단의 의사결정이 개인의 결정보다 우선시되며 계획은 집단의 공동가치에 의해 세워진다. 열 번째

33) 강준영 외 2인, *한권으로 이해하는 중국, 지역사*, 1997, pp. 45~53.

34) 백권호, *전개논문*, pp. 399~400.

35) 류해인 역, *중국 비즈니스 성공의 비결*, 하서출판사, 1994, pp. 46~47.

36) 장대환, *국제기업협상*, 서울: 김영사, 1989, p. 107.

37)王永昌, *歷史的傳弈*, 上海文化出版社, 2006, p. 160.

로, 위험선호 정도는 매사에 조심하여 가능한 남에게 책잡힐 행동은 삼가는 경향이 있고 위험이 내재되어 있는 어떤 행위나 결정을 회피하는 경향이 있다.

또한 한국과 중국의 문화적 차이가 양국 간 국제협상에 미치는 영향과 관련하여 문화의 가치정향 모델과 관련된 중국의 협상문화 및 특징³⁸⁾ [〈표 2〉의 문화요인 및 특성 C) 참고] 을 간략하면 다음과 같다. 첫 번째로, 환경요인 및 특성과 관련하여 중국인들은 대륙의 광활한 대자연과 같은 환경 앞에서 자연에 대한 조화와 순응을 터득하였다. 그리고 판시를 중요시하는 조화지향적인 경향이 있다. 두 번째로, 경쟁요인으로 동양인들의 대부분이 협력적 경향을 보이고 있듯이 중국인들도 협력적인 경향이 강하다. 세 번째로, 중국인의 사무공간은 공적 공간 지향적이다. 이는 집단주의 특성과 관련성이 있으며 중국의 권위주의적인 통제체제의 구축을 위해서 필요했던 것으로 보인다. 네 번째로, 중국인의 커뮤니케이션은 정황의존도가 높으며 간접적이고 형식적이다. 또한 의례와 의리를 중시한다. 만약 충돌이 발생하면 제3자를 내세워 갈등을 해결하고자 하는 경향이 있다. 다섯 번째로, 중국인은 시간관념이 약하여 시간을 연장하는 상황이 높다. 여섯 번째로, 중국인의 행동은 집단주의를 중시한다. 또한 상태지향문화가 동작지향문화보다 더 높게 나타나는 경향이 있다. 일곱 번째로, 중국인들은 권력과 권위가 집중되어 있으며 가부장주의적인 성향이 강하다. 의사결정은 대부분 상부조직에서 이루어지며 중요 계획을 세울 때는 정치적 고려를 하는 경향이 강하다. 그러므로 중국과의 비즈니스에서는 중국정부의 정책 및 제도를 간과해서는 안 된다. 여덟 번째로, 중국인의 사고는 연역적이며 체계적인 성향이 있다. 협상의 구체적인 항목보다는 포괄적인 원칙들에 대한 합의를 중요시 여긴다. 협상 중에 문제가 발생될 경우에 구체적으로 분석하기 보다는 전체적인 관점에서 총괄적으로 판단하는 경향이 있으며, 설명을 위해서는 유추와 은유, 비유 등의 표현을 자주 사용하는 경향이 있다. 아홉 번째로, 개인주의 문화와 관련하여 중국은 집단주의적 영향으로 개인의 생각보다는 조화를 중시하고 업무보다 관계가 중요시 된다. 그리고 집단의 의사결정이 개인의 결정보다 우선시 되며 계획은 집단 공동의 가치에 의해 세워진다. 따라서 중국인들의 집단주의는 대단히 특수주의적인 경향을 나타낸다고 할 수 있다. 열 번째로, 구조요인 및 특성과 관련하여 중국인들의 역사적 구조는 오랜 세월동안 어려운 환경을 헤쳐 온 탓으로 위험이 내재되어 있는 어떤 행위나 결정을 몹시 꺼려하고 자신의 책임 하에 결단을 해도 좋다고 하는 확신이 없는 한 결정을 유보하는 탄력적인 경향이 있다.³⁹⁾

38) Terence Brake, Danielle M. Walker, Tim Walker, 정우찬 감역, 국제협상문화를 알아야 성공한다, 21세기 북스, 1997, pp. 87~91.

IV. 갈등관리 기법 및 협상전략 유형의 제시

앞에서 중국은 중국 특유의 협상문화 및 특성을 갖고 있고 문화적 차이에 따라 갈등이 발생할 수 있음을 살펴보았다. 이는 한국기업이 중국기업과 비즈니스를 할 때 중국의 다양한 문화적 요인들을 고려하고 이해를 하여야 효과적 갈등관리를 할 수 있음을 시사한다. 특히 글로벌 협상에서는 상대방의 협상문화와 협상의 특징을 잘 파악하는 것이 무엇보다 중요하다.⁴⁰⁾ 또한 주어진 사회 내에서 협상과 갈등해결에 대해 영향을 미치는 행위에 관한 지배적이며 독특한 패턴을 식별하는 것도 필요하다.⁴¹⁾ 따라서 한국기업들이 효과적으로 갈등관리를 수행하기 위해서는 중국의 어떤 문화적 요인에 의해 중국 비즈니스 갈등문제가 발생할 수 있는지를 이해하고 그에 대처할 수 있는 갈등관리기법 및 협상전략을 수립하여 실행해야 할 것이다. 이에 다음은 중국 비즈니스를 수행할 때 다양하게 발생할 수 있는 갈등에 대처할 수 있는 갈등관리의 기법 및 협상전략의 유형이 무엇인지를 제시해 본다.

1. 갈등관리기법 및 협상전략

갈등관리의 기술적 전략에는 타협, 회피, 철수, 협력, 강압, 유화, 대결, 화해, 징벌, 규제 등이 포함된다.⁴²⁾ 이들 전략들은 모두가 각각 장점과 단점을 가지고 있다. 따라서 갈등의 유형과 갈등이 발생한 상황에 따라서 선택적으로 사용되어야 할 것이며 일방적으로 사용되기보다는 복합적으로 사용하는 것이 바람직할 것이다.⁴³⁾ 앞에서 언급한 바와 같이 갈등을 해결할 수 있는 방법 중의 하나가 협상인데 협상은 협력과 갈등의 이중적 성격을 갖고 있다. 즉 협상의 특징은 이익과 갈등이 공존하는 복합동기 상황이다.⁴⁴⁾ 이익과 갈등이 공존하기 때문에 극단적인 분쟁으로 발

39) 조용득·김진학, “한·중 문화적 차이가 양국 간 국제협상에 미치는 영향”, 동북아경제연구 제12권 제2호, 한국동북아경제학회, 2001, pp. 14~17.

40) 오원석·김동호·김거진, “성공적 무역계약 체결을 위한 글로벌 협상전략: BRICS의 문화와 가치 차이를 중심으로”, 무역상무연구 제47권, 한국무역상무학회, 2010, p. 43.

41) 오원석·김동호·김거진, 상계논문, p. 28.

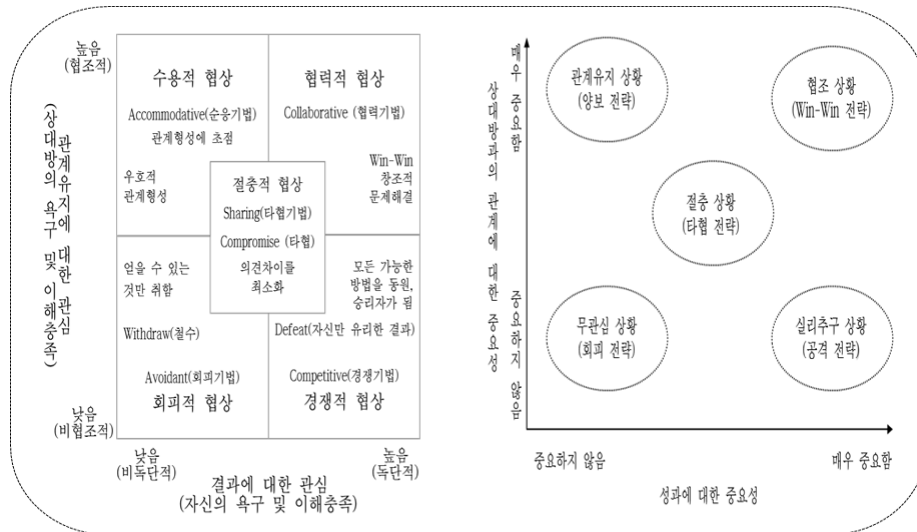
42) Lippitt, G. L., *Managing conflict in today's organizations*, In Keith Davis and John W. Newstrom(7th), *Organizations Behavior: Readings and Exercises*, 1985, pp. 442~451.

43) 천대운, 전제서, p. 222.

44) Ikle, *How Nation Negotiate*, NY: Frederick A. Praeger, 1974.

전될 수도 있고 평화적으로도 해결될 수도 있다. 이는 협상결과로 발생할 상호 이익이 강조된다면 협상은 쉽게 타결될 수 있어 갈등이 평화적으로 해결될 수도 있지만, 이익이 충돌하는 갈등요소가 강조된다면 갈등의 격화로 진행될 수도 있음을 의미한다. 따라서 협상이 성공하기 위해서는 갈등요인을 최소로 줄이고 대신 상호 이익이 되는 공동의 이익을 최대화하는 것이 필요하다. 그런데 실제적으로 갈등해결을 위한 전략들은 욕구 및 상황에 따라서 달라질 수 있다. 그러나 주의할 것은 이들 전략들이 또 다른 욕구 및 상황에 따라서 새로운 갈등의 씨앗이 될 수 있다는 것을 유념하고 지속적으로 갈등관리를 할 수 있는 협상전략을 수립하여 구사하는 것이 중요하다. 즉 협상목표를 달성하기 위해서는 어떠한 협상의 조건 및 상황이 되어야 하는지를 분석하여 협상전략을 수립하는 것이 중요하다. 이는 최종 협상의 상황이 어떠한 모습으로 만들어져야 자신에게 유리한 결과 및 성과를 얻을 수 있을 것인지를 판단할 수 있기 때문이다.⁴⁵⁾ 따라서 갈등관리기법을 적용함에 있어서 욕구 및 상황에 따른 적합한 접근이 필요하다. 따라서 본 연구에서는 욕구 및 상황에 따른 갈등해결기법 및 협상전략의 유형을 <그림 4>와 같이 제시하였다.

<그림 4> 욕구 및 상황에 따른 갈등해결기법 및 협상전략의 유형



자료: Thomas와 Kilmann(1997),⁴⁶⁾ Lewicki와 Hiam(2007)⁴⁷⁾의 자료를 참조함

45) 김주원, “효과적 한·중 FTA체결을 위한 중국의 협상문화와 협상전략에 관한 연구”, 무역상무연구 제63권, 한국무역상무학회, 2014, p. 239.

46) Thomas, K. and R. Kilmann, “Developing a Forced Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: the “Mode” Instrument“, *Educational and Psychological Measurement*, 1997.

위의 <그림 4>를 보면, 첫 번째로, 타협기법의 절충적 협상방식은 상대방과 자신의 욕구가 모두 얼마씩 충족되고 있다. 타협방식은 원칙적으로 당사자 간에 상호 이익을 얻을 수 있을 때 사용한다. 이 방식은 절충 상황에서 타협전략을 사용할 수 있다. 두 번째로, 협력기법의 협력적 협상방식은 가장 고차적으로 당사자 모두의 욕구를 충족시키면서 갈등을 해결하는 방식이다. 즉 자신의 욕구와 상대방의 욕구를 모두 충족시켜 주면서 성과와 관계도 모두 중시하는 방식이다. 특히 이 방식은 협조 상황에서 Win-Win 전략을 구사할 수 있다. 세 번째로, 경쟁기법의 경쟁적 협상방식은 자신의 욕구가 일방적으로 충족되고 있다. 이 방식은 상대방과의 관계는 중요하게 생각하지 않고 성과를 매우 중요하게 생각한다. 만약 협상에서 실리를 추구해야 하는 상황이라면 공격 전략을 취한다. 네 번째로, 순응기법의 수용적 협상방식은 상대방의 욕구가 일방적으로 충족되고 있다. 이 방식은 성과보다는 상대방과의 관계를 더 중시한다. 만약 협상에서 상대방과 관계를 유지해야 하는 상황이라면 양보전략을 구사한다. 다섯 번째로, 회피기법의 회피적 협상방식은 상대방의 욕구충족도 낮고 자기 자신의 욕구충족도 낮다. 이 방식은 성과와 관계가 모두 중요하지 않은 방식이다. 따라서 협상에서 관심이 없는 상황이라면 회피전략을 구사한다.

이를 토대로 볼 때 갈등해결기법 및 협상의 방향은 상대방과 자신의 욕구 및 이해충족에 대한 수준과 관계유지에 대한 관심과 결과에 대한 관심 수준에 따라 결정해야 한다. 그리고 협상전략은 상대방과의 관계에 대한 중요성과 성과에 대한 중요성 수준 및 상황에 따라 실행되어야 한다.

따라서 본 연구에서는 갈등관리기법의 유형 및 협상전략의 유형을 아래의 <표 3>과 같이 요약 제시하였으며, 이를 한·중 비즈니스를 할 때 전략적으로 적용해야 할 것을 제안한다. 이는 국제적인 비즈니스에서 발생하는 갈등 문제들을 해결하기 위한 모든 협상이 상대방과 자신의 욕구 및 결과(성과)를 충족시키려는 측면의 문제해결 요소와 관계적인 요소를 함께 지니고 있기 때문이다.⁴⁸⁾

47) Lewicki, R.J., and Hiam, A., "The Flexibility of the Master Negotiator", *Global Business & Organizational Excellence*, Jan/Feb, Vol.26 Issue 2, 2007, pp. 25~36.

48) Cohen, *op. cit*, p. 50.

〈표 3〉 갈등관리기법의 유형 및 협상전략의 유형

상대방의 욕구 및 이해충족 / 관계유지	자신의 욕구 및 이해충족 / 성과(결과)	갈등관리기법의 유형 및 협상의 방향	협상의 상황	협상전략의 유형
보통 / 보통	보통 / 보통	타협기법-타협적 협상	절충	타협
높음 / 중요함	높음 / 중요함	협력기법-협력적 협상	협조	Win-Win
낮음 / 중요하지 않음	높음 / 중요함	경쟁기법-경쟁적 협상	실리추구	공격
높음 / 중요함	낮음 / 중요하지 않음	순응기법-수용적 협상	관계유지	양보
낮음 / 낮음	낮음 / 중요하지 않음	회피기법-회피적 협상	무관심	회피

2. 중국 협상문화를 고려한 갈등관리 기법 및 협상전략의 유형

최근에 더욱 활성화된 국제적 비즈니스로 국가와 국가 간에, 국가와 기업 간에, 기업과 기업 간에 이루어지는 계약 등이 활발해 지면서 서로 다른 문화 사이에 이루어지는 협상에 관한 연구들이 많이 있다.⁴⁹⁾ 이는 서로 다른 문화 간의 특성과 가치 차이로 협상에 있어서 협상당사자의 접근방식에 영향을 미치기 때문이다.⁵⁰⁾

따라서 본 연구에서는 앞에서 고찰한 중국의 협상 문화적 요인들 즉, 협상의 목표, 중요 이슈, 신뢰형성 토대, 환경, 협상의 태도, 기본 개념 및 인식, 경쟁, 개인적 스타일, 형식 및 의전태도, 공간, 커뮤니케이션, 시간에 대한 민감성 및 성향, 협정 형태, 권력, 협정구축방식, 협상자의 선택, 사고, 팀 조직 의사결정, 내부의사결정, 개인적 목표반영, 개인주의, 위험부담 및 위험 선호정도, 구조 등의 특성을 고려하여 중국 비즈니스 협상을 수행해야 할 것으로 본다. 또한 한·중 비즈니스 관계에서 협상당사자는 자신의 욕구 및 이해충족, 결과와 상대방의 욕구 및 이해충족, 관계 유지 그리고 성과에 대한 중요성과 관계에 대한 중요성 등의 상황적 요인에 따라서 다양한 갈등해결기법 및 협상전략을 구사해야 한다. 이와 관련된 협상전략의 형태에는 문제해결전략, 양보전략, 무행동전략, 경쟁전략 등이 있는데,⁵¹⁾ 문제해결

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

50) 오원석·김동호·김거진, 전제논문, p. 27.

51) 김현기, 북한의 협상전략, 국방저널 308, 1999, pp. 84~89.

전략은 협조상황의 **Win-Win** 전략에, 양보전략은 관계유지 상황의 수용전략에, 무행동전략은 무관심 상황의 회피전략에, 경쟁전략은 실리추구 상황의 공격 전략에 해당된다고 할 수 있다.

그러므로 이와 같은 내용을 토대로 본 연구는 중국 협상문화를 고려한 갈등관리 기법 및 협상전략의 유형으로 첫째, 타협기법의 절충적 협상 및 절충 상황의 타협 전략, 둘째, 협력기법의 협력적 협상 및 협조 상황의 **Win-Win** 전략, 셋째, 경쟁기법의 경쟁적 협상 및 실리추구 상황의 공격전략, 넷째, 수용기법의 수용적 협상 및 관계유지 상황의 양보전략, 다섯째, 회피기법의 회피적 협상 및 무관심 상황의 회피전략에 관한 내용을 다음과 같이 제시하였다.

1) 타협기법의 절충적 협상 및 절충 상황의 타협전략

타협기법의 절충적 협상은 서로가 얼마간씩 양보하여 갈등을 해결하는 전략으로 갈등 당사자 모두에게 얼마간의 만족을 갖다 주는 해결책을 찾는 전략이다. 절충상황의 타협전략은 협상 참여자가 자신의 초기 입장에서 서로 조금씩 양보하여 서로의 이익을 보장할 수 있는 가능성을 높이기 위한 절충안을 개발하는 전략이다. 타협전략의 전술로는 양보, 거래, 절충 등이 있다.

이와 관련 중국과 비즈니스 협상을 할 때 너무 빨리 쉽게 양보하지 말아야 한다. 중국 협상문화는 시간에 대한 민감성이 낮고, 또한 시간이 유동적이고 일정에 관대하기 때문에 조금하게 양보하면 안 된다. 중국 협상가들은 긴 시간동안 협상할 것을 바라며 평정심을 잃지 않으면서도 자신을 제어할 줄 아는 협상 상대자를 존중한다.

2) 협력기법의 협력적 협상 및 협조 상황의 Win-Win 전략

협력기법의 협력적 협상은 서로가 마음과 힘을 모아서 함께 갈등을 해결하고자 한다. 협조 상황의 **Win-Win** 전략에서는 자신의 목표에 대해서 매우 단호한 입장을 견지하면서도 상대방과의 협력적 입장을 동시에 취하며 창조적으로 문제를 해결하려고 한다. 협력전략에서는 모든 당사자들이 신뢰분위기를 형성해야 하며 당사자들의 목표, 태도, 감정, 의견 등이 자유롭게 허용되도록 하고 건설적 해결을 위해서 모든 당사들이 노력해야 한다.⁵²⁾ 또한 협력전략의 협상전술에는 협동적 원인탐색, 정보수집과 제공, 쟁점의 구체화, 대안개발, 개발된 대안들에 대한 공동평가, 합동하여 최종안 선택 등이 있다.⁵³⁾

52) Lippitt, G. L., *op. cit.*, pp. 442~451

이와 관련 중국 협상문화는 자신의 필요를 직설적으로 표현하지 않고 간접적이고 비형식적이다. 또한 자신의 감정을 직접 드러내지 않는 경향이 있다. 따라서 중국 비즈니스 협상을 할 때 상대방이 무엇을 진정으로 원하는지를 잘 파악할 필요가 있다. 이것이 협상의 목표가 되어야 할 것이다.

3) 경쟁기법의 경쟁적 협상 및 실리추구 상황의 공격전략

경쟁기법의 경쟁적 협상은 상대방의 사상, 감정, 행동을 수용하거나 이해하려고 노력하지 않고 자신의 사상, 감정, 행동에 상대방의 것을 강제로 지배하는 전략이다. 실리추구상황의 경쟁전략은 공격적 전략이며 강압전략으로서 이 전략은 인간 관계를 중요하게 여기지 않고 어떤 수단방법을 동원해서라도 자신의 입장과 이익 극대화를 관철시키는 것에 관심이 있다. 경쟁전략이 사용할 수 있는 협상전술로는 위압적인 입장천명, 협박과 위협, 협박적 설득, 확고한 입장에 논쟁, 협박적 회유와 설득, 상대방 입장에 대한 강압적 설명요청 등이 있다. 상대방을 협박조로 회유하거나 설득하는 것, 상대방이 표현한 입장에 대해서 설명을 강압적으로 요청하는 행위 등의 전술로 사용할 수 있다.⁵⁴⁾

이와 관련하여 중국 협상문화의 기본 내념 및 인식이 상호이익, 협력적이나 사업적 교환에 대한 시각이 경쟁적인지 아니면 협조적인지를 잘 판단하여 접근해야 할 것이다. 협상과 관련된 중국인의 전통적 사상체계 가운데 선쟁후화(先爭後和)는 협상에서 유리한 조건을 가지기 위해 서로 경쟁하고 견제하는 것을 의미한다. 고대 중국협상에서 보통 “쟁”과 “화”는 교차적으로 이루어져 전쟁을 하면서도 협상을 하였고, 협상하면서도 무력사용은 계속되었다. 이는 협상에서 중국 협상가가 힘이 더 세거나 반드시 실리를 추구해야 하는 상황이 라면 중국 비즈니스 협상가는 경쟁적으로 나올 수 있음을 알고 대처해야 한다. 물론 기본적인 대처방법은 상대방보다 더 강한 힘을 키워야 하겠지만, 평상시 중국 비즈니스 파트너와 서로 신뢰할 수 있는 관계를 구축하는 것이 필요하다.

4) 수용기법의 수용적 협상 및 관계유지 상황의 양보전략

수용기법의 수용적 협상은 결과보다 인간관계유지를 중요시하는 관리방식에서 많이 사용된다. 관계유지 상황의 양보전략은 상대방과의 우호관계를 중시하며 그 우호관계를 지속하기 위해서 자신의 입장이나 이익보다는 상대방의 이익과 입장

53) Pruitt, D. G., “Strategy in Negotiation.” Victor A. Kremenyuk(ed), *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, San Francisco: Jossey-Base Publishers, 1991.

54) Pruitt, D. G., *Ibid.*, 1991.

을 고려하여 상대방에게 돌아갈 결과에 더 큰 관심을 가지고 상대방의 주장에 순순히 따르는 전략이다. 이 전략은 장기적 관점에서 볼 때 상대방과의 상호의존성과 인간관계의 우호적인 면을 강화하여 상대방의 지원을 지속시킬 수 있다면 유화전략을 공개적으로 사용할 수 있다. 이 전략에 사용될 수 있는 전술에는 유화, 양보, 순응, 수용, 굴복, 요구사항 철회 등이 있다.⁵⁵⁾

이와 관련 중국의 협상문화를 보면 협상의 목표, 중요 이슈가 계약 및 업무보다 관계를 더 중시하는 경향이 있다. 또한 계약의 구체적인 사항들보다 관계구축에 우선순위를 두는 경향이 높다. 따라서 협상의 준비과정에서 인맥과 관시문화의 접맥을 통해 ‘우의전술’ 효과를 높여야 할 것이다.

5) 회피기법의 회피적 협상 및 무관심 상황의 회피전략

회피기법의 회피적 협상은 갈등을 일으킨 문제를 직접적으로 해결하지 않고 뒤로 미루거나 피하여 갈등해결을 피하거나 연기하는 전략이다. 무관심 상황의 회피 전략은 무행동 전략이며 협상을 피하거나 잠정적으로 중단하거나 철수하는 전략이다. 그러나 항상 무조건 피하는 것이 능사는 아니고 향후 건설적인 협상에 부정적 영향을 미치지 않도록 주의해야 한다. 현실적으로 중국 비즈니스 시에 이익이 없을 때 회피하거나 철수 할 수 있다. 특히 한국기업들은 중국 진출 전략만을 생각하지 말고 상황에 따라 기업의 철수전략을 세워두는 것도 중요하다. 회피전략의 전술에는 협상을 회피, 무시, 상대방의 도전에 대한 무반응, 협상안건을 타인에게 넘겨주기, 협상으로부터 철수 등이 있다.

한편, 중국인의 협상문화는 사후 책임회피를 위해 웬만한 사항은 구두로 전달하고 문자로 기록을 남기지 않으려는 경향이 있다. 협정형태도 일반적이고 묵시적인 경향이 높다. 이에 중국 비즈니스 협정을 타결하는 마무리단계에서는 명문의 서류 작성(계약서, MOU), 합의내용 공개, 협상 이행약속의 증표 상호교환 등을 하는 것이 좋다. 특히 협상의 목적은 단순히 합의에 도달하는 것이 아니라 이행약속을 받아내는 것이 중요하다.⁵⁶⁾

55) Pruitt, D. G., *op. cit.*, 1991.

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

V. 결론 및 시사점

인간 세계는 어느 한편으로는 갈등의 세상이며, 또 다른 한편으로는 갈등을 해결하기 위한 거대한 협상테이블과 같은 세상이다. 특히 이권이 달려 있는 글로벌 비즈니스 관계에서도 갈등은 시공간을 초월하여 끊임없이 발생하고 있다.

이에 본고는 먼저, 한국기업이 중국기업과 비즈니스를 할 때 발생할 수 있는 다양한 갈등에 대해 알아보았다.

첫째, 갈등은 때로는 인간과 조직 및 기업에게 긍정적 효과를 주기도 하고, 또 한편으로는 부정적 효과를 안기어 주기도 한다. 따라서 한·중 비즈니스 관계에서 갈등이 어떤 상태에서 긍정적 영향을 미치고, 어떤 조건 아래에서 부정적 영향을 미치는지를 이해함으로써 중국 비즈니스에 손실을 초래할 갈등은 갈등이 발생하기 전에 예방하고, 이미 발생한 갈등이라면 이를 해소해야 하며, 중국 비즈니스에 유익을 가져다주는 갈등이라면 이를 자극하여 갈등을 조장하는 것도 좋다. 즉 갈등 관리는 적정수준의 갈등조장 및 유지가 필요하다. 둘째, 만약, 갈등이 발생하면 서로 **Win-Win**하는 협상의 시각으로 갈등관리를 하면 창의적으로 문제를 해결하면서 성과를 나타내는 데에 도움이 될 것이다. 셋째, 갈등을 슬기롭게 예방하거나 관리하기 위해서 다양한 협상활동을 수행할 필요가 있다. 이와 관련 갈등해소론의 기본적인 가정⁵⁷⁾의 특징을 살펴보면, 갈등해소론은 갈등을 자원, 이익, 가치, 욕구의 충족 등을 획득하기 위한 이해관계 속의 다양한 단위들 간의 경쟁으로 이해한다. 그리고 갈등해소론은 갈등이 반드시 나쁜 것이 아닌 사회생활의 정상적인 모습으로 간주한다. 또한 대부분의 갈등은 갈등당사자들의 유익한 형태, 즉 **Win-Win** 관계의 형태로 해결 또는 해소될 수 있다.⁵⁸⁾

이러한 특징을 감안해 볼 때 갈등해소론은 기본적으로 상호 이해관계를 중시하며 지속가능하고 상호 만족할 수 있는 해소에 도달하기 위해 직접적 의사소통이 바람직하게 추구되어야 할 것이다. 이는 갈등이 흔히 당사자들 사이에 이해가 충돌할 때 발생하는 과정에서 행위자의 이해가 한쪽이 관심을 갖고 있거나 필요로 하는 것에 대한 두려움, 염려, 필요, 욕망으로 인해 발생하기 때문이다.

또한 갈등관리의 적절한 접근방법은 기본적 지식과 행동방식을 활용하여 갈등 해소라는 것이 단순한 갈등의 현상유지에 안주하는 것이 아닌 갈등의 문제를 제거

57) 조운영, 전제논문, pp. 93~94.

58) Jeffrey, R., Pruitt, Dean G., and Kim, S. H., *op. cit.*, 1994.

갈등당사자의 협력과 발전을 가져다주는 것으로 제시하여야 한다.

그런데 일반적으로 협상에서 갈등이 문제가 되는 것은 제한된 시간과 제한된 해결책 및 대안 때문이다.⁵⁹⁾ 이해의 충돌이 발생해도 손실이 발생되지 않는 무한한 시간이 주어져 있다면 문제가 되지 않는다. 또한 이해의 충돌을 해결할 수 있는 다양한 수단이 있다면 갈등이 큰 문제가 되지 않는다. 따라서 갈등이 문제가 되는 것은 제한된 시간 내에, 그리고 제한된 해결책 안에서 해결해야 하기 때문이다. 갈등의 이러한 특징은 협상력을 높이는 가장 확실한 방법이 무엇인가를 보여주고 있다. 협상에서 자신에게 유리한 결과를 얻어 내는 쪽은 시간의 압박에서 보다 자유롭고 문제 해결책에서 많은 선택을 가진 쪽이다. 즉 시간과 대안에서 유리한 쪽이 협상에서 유리하다고 할 수 있다. 이처럼 협상에서 시간은 매우 중요한 의미를 지닌다. 서로의 이익이 충돌하더라도 급히 해결해야 할 필요가 없다면 갈등이 아니다. 갈등이 발생하는 것은 제한된 시간 안에 문제를 해결해야만 하는 압박 때문일 것이다. 따라서 협상에서 자신이 원하는 유리한 결과를 얻기 위해서는 무엇보다도 시간적으로 조급하지 않는 유리한 입장에 있어야 한다. 앞에서 살펴보았듯이 중국의 협상문화 요인 및 특성 가운데 중국 협상가들은 시간에 유동적이고 시간관념이 약하다는 것을 유념해야 한다. 동시에 협상력의 우위를 점령할 수 있는 확실한 대안(BATNA)⁶⁰⁾ 전략이 있어야 한다.

두 번째로, 효과적 갈등관리를 위해서 갈등이 어떤 차원에서 발생하고 있는가를 먼저 이해하는 것이 바람직하다. 이와 관련하여 본 연구는 문화적 차이로 인해 갈등을 야기 시키는 중국의 협상문화 요인 및 특성을 고찰하였다. 한·중 비즈니스 협상을 수행하고 있는 협상관계자들은 중국의 협상문화에 대한 충분한 이해와 활용을 통해 효과적인 협상전략을 수립할 수 있는 역량과 통찰력이 더욱 향상되리라 본다. 특히 한·중 FTA 체결 이후 중국 비즈니스가 더욱 활성화 되어 중국 기업들과 협상할 때 중국의 협상문화에 대한 대응능력이 있어야 한다. 이는 개인이든 기업이든 국가든 이문화 대응능력이 국제화시대의 핵심능력이고 나아가 협상능력이라고 할 수 있기 때문이다.

세 번째로, 본 연구는 갈등을 관리하고 해소할 수 있는 갈등관리의 기법과 협상 전략의 유형에 대하여 알아보았다. 현실적으로 한·중 비즈니스를 통해 나타나는 갈등의 유형은 다양하다. 따라서 상황에 따른 협상전략을 구사해야 할 것이다. 그

59) William Ury and R. Smoke, "Anatomy of a Crises", *Negotiation Journal*, Vol. 1, No. 1. 1985.

60) BATNA란 Best Alternative to a Negotiated Agreement의 약자로서 '협상안에 대한 최선의 대안'을 말한다. 피셔(Fisher)와 유리(Ury)등은 협상에서 좋은 BATNA를 가지면 가질수록 협상력이 강해지며, 좋은 협상 성과를 얻을 수 있다고 한다.

렇지만 갈등관계에 있는 당사자 또는 당사국들의 중요한 가치들을 희생시키지 않으면서 당사국들 간의 상호합의에 의해 근본적 욕구나 이익들을 만족시키는 협상 전략을 수립해서 실행해야 할 것이다.

특히 본 연구는 중국의 협상 문화적 요인 및 특성을 고찰하였으며, 한·중 비즈니스 협상에 따른 갈등관리기법 및 협상전략의 유형들을 제시하였다. 구체적으로 본 연구는 중국 협상문화를 고려한 갈등관리 기법 및 협상전략의 유형으로 첫째, 타협 기법의 절충적 협상 및 절충 상황의 타협전략, 둘째, 협력기법의 협력적 협상 및 협조 상황의 Win-Win 전략, 셋째, 경쟁기법의 경쟁적 협상 및 실리추구 상황의 공격전략, 넷째, 수용기법의 수용적 협상 및 관계유지 상황의 양보전략, 다섯째, 회피기법의 회피적 협상 및 무관심 상황의 회피전략이 있음을 제시하였다. 이와 같은 전략들은 중국 비즈니스에서 자신의 욕구 및 이해충족, 결과와 상대방의 욕구 및 이해충족, 관계유지 그리고 성과에 대한 중요성과 관계에 대한 중요성 등의 상황적 요인에 따라 다양한 갈등을 해결할 수 있는 기법 및 협상전략으로 실행되어야 한다.

현실적으로 한·중 비즈니스 협상에서 한국기업에게 유리한 상황으로 만들기 위해서는 우선적으로, 한국기업들이 협상을 통해 원하는 것이 무엇인지를 분명하게 인식하고 있어야 한다. 그리고 한국기업의 목표를 달성하기 위해서는 어떠한 협상의 조건 및 상황이 되어야 하는지를 분석하여 협상전략을 수립하는 것이 필요하다. 이는 최종 협상의 상황이 어떠한 모습으로 만들어져야 자신에게 유리한 결과 및 성과를 얻을 수 있을 것인지를 판단할 수 있기 때문이다.

또한 본 연구는 한·중 비즈니스 관계에서 문화적 환경이 다른 상황 속에서 ‘변화된 매개자’(changed agent)로서 중국의 협상문화를 잘 이해하여 순응할 뿐 만 아니라 나아가 ‘변화의 매개자’(change agent)⁶¹⁾로서 중국의 협상문화를 초월하여 변화시킬 수 있는 브랜드 파워, 탁월한 기술력과 제품력, 마케팅 능력 등의 핵심역량을 갖추어야 할 것을 적극 제언한다.

끝으로 본 연구는 한·중 비즈니스에 따른 갈등과 해소방법 그리고 한국과 중국의 협상문화 차이에 따른 협상전략이 협상성과에 미치는 실증분석이 많이 부족한 상황에서 진행된 연구이다. 따라서 향후에는 한·중 비즈니스 상의 갈등문제 및 유형과 협상전략의 성과와 관련된 실제적인 통계 데이터의 분석 및 실증연구를 추가적으로 수행해야 할 것으로 본다.

61) 변화의 매개자(change agent)란 현지에 대한 수용만이 아니라 현지문화의 변화를 유발한다는 의미를 말한다.

참 고 문 헌

- 장준영 외 2인, *한권으로 이해하는 중국*, 지영사, 1997.
- 권원용, “갈등해소의 묘약은 ‘협상’뿐이다”, *도시문제* 제40권 445호, 대한지방공제회, 2005.
- 권기성, “조직 내 집단에 있어서의 갈등유형과 갈등관리전략”, *광운대논문집*, 1994.
- 김주원, “효과적 한·중 FTA체결을 위한 중국의 협상문화와 협상전략에 관한 연구”, *무역상무연구* 제63권, 한국무역상무학회, 2014.
- 김현기, *북한의 협상전략*, 국방저널 308, 1999.
- 류해인 역, *중국 비즈니스 성공의 비결*, 하서출판사, 1994.
- 문철주·김주원, “한중 FTA의 배경 및 효과에 관한 연구”, *중국학 논총* 34집, 한국중국문화학회, 2011.
- 박명섭·허윤석·홍란주, “이문화간 국제협상 커뮤니케이션 전략에 관한 연구: 미국, 중국과 한국의 비언어적 커뮤니케이션의 사례를 중심으로”, *국제지역연구* 제11권 제3호, 국제지역학회, 2007.
- 박양섭, “성공적인 국제거래를 위한 인도상인과의 협상전략에 관한 연구”, *무역상무연구* 제43권, 한국무역상무학회, 2009.
- 백권호, “중국의 협상문화와 기업협상전략 특성에 관한 연구”, *현대중국연구* 제5권, 현대중국학회, 1998.
- 안세영·홍성민, “문화간 태도진단성이 협상성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *협상연구* 제10권 제2호, 한국협상학회, 2004.
- 오원석·김동호·김거진, “성공적 무역계약 체결을 위한 글로벌 협상전략: BRICS의 문화와 가치 차이를 중심으로”, *무역상무연구* 제47권, 한국무역상무학회, 2010.
- 윤홍근·박상현, *협상게임: 이론과 실행전략*, 인간사랑, 2010.
- 장대환, *국제기업협상*, 서울: 김영사, 1989.
- 조윤희, “문화적 접근을 통한 국제관계 연구: 갈등해소와 협상에 있어서 문화의 역할 분석”, *국제정치논총* 제44집 1호, 한국국제정치학회, 2004.
- 조용득·김진학, “한·중 문화적 차이가 양국 간 국제협상에 미치는 영향”, *동북아경제연구* 제12권 제2호, 한국동북아경제학회, 2001.
- 정우찬 감역, *국제협상문화를 알아야 성공한다*, 21세기 북스, 1997.

- 천대윤, 갈등관리와 협상전략론, 선학사, 2011.
- 王永昌, 歷史的傳弈, 上海文化出版社, 2006.
- Cohen, R, *Negotiating Across Cultures*, Washington, DC: U.S. Institute of Peace Press, 1999.
- Cohen, H., *You Can Negotiate Anything*, New York: Bantam Books, 1982.
- Dana, D., *Conflict Resolution*, New York: McGraw-Hill, 2001.
- Ikel, F.C., *How Nation Negotiate*, NY: Frederick A. Praeger, 1974.
- Jeswald W. Salacuse, "Intercultural Negotiation in International Business", *from Group Decision and Negotiation 8, No. 3, May*, pp. 217~236. Kluwer Academic publishers, Used with permission, 1999.
- Kimmel, P., "Cultural Perspective on International Negotiations", *Journal of Social Issues*, vol. 50, 1994.
- Lederach, J.P., *Preparing for peace: Conflict Transformation Across Culture*, Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1995.
- Lewicki, R.J., and Hiam, A., "The Flexibility of the Master Negotiator", *Global Business & Organizational Excellence*, Jan/Feb, Vol.26 Issue 2, 2007.
- L. Metcalf & A. Bird, "Cultural Influence on Negotiation Behaviors: Resurrecting and Revitalizing an Overlooked Framework", *Proceedings of the Academy of International Business*, 2003.
- Lippitt, G. L., *Managing conflict in today's organizations*, In Keith Davis and John W. Newstrom(7th), *Organizations Behavior: Readings and Exercises*, New York: McGraw-Hill Book, 1985.
- March, J. G., & Simon, H. A., *Organizations*, New York: John Wiley & Sons, 1966.
- Mitchell, C. R., *The Structure of International Conflict*, London: The Macmillan Press, 1981.
- Pondy, L. R., *Organizational conflict: Concepts and models*, *Administrative Science Quaterly*, 12, 1967.
- Pruitt, D. G., "Strategy in Negotiation", Victor A. Kremenyuk(ed), *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, San Francisco: Jossey-Base Publishers, 1991.
- Rubin, Jeffrey, Dean G. Pruitt and Sung Hee Kim, *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*, 2d ed. New York: Mcgraw-Hill, Inc., 1994.
- Shell, G.R., *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*,

Vikin, 1999.

Thomas, K. and R. Kilmann, Developing a Forced Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: the "Mode" Instrument, *Educational and Psychological Measurement*, 1997.

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

William Ury and R. Smoke, "Anatomy of a Crises", *Negotiation Journal*, Vol. 1, No. 1. 1985.

http://news.kbs.co.kr/news/NewsView.do?SEARCH_NEWS_CODE=2893437&ref=A

ABSTRACT

Korea-China Conflicts in Business: A Search after their Solutions

Ju-Won KIM · Yong-June KIM

This research is, first of all, a theoretical study concerning 'conflict.' Only then, we could obtain ways in which we manage and resolve various problems arising from conflicts in business between Korean and Chinese companies. In doing this, we also tried to grasp cultural characteristics, or factors, in Chinese ways of carrying out negotiations that lead to conflicts with us. On the basis of these preliminary considerations, we developed practical techniques of conflict management and types of negotiation strategy. We thereby could suggest broader strategic implications for better performance in international business. Concretely, this research investigates techniques of conflict management and types of negotiation strategy. For such techniques and types, we suggest, (1) Sharing technique or reconciliatory compromising negotiation and its compromise strategy, (2) collaborative technique or cooperative negotiation and its win-win strategy, (3) competitive technique or competitive negotiation and its profit-seeking attack strategy, (4) accommodative technique or receptive negotiation and its relation-maintaining yield strategy, (5) avoidant technique or evasive negotiation and its indifference-showing avoidance strategy. This research contributes to promote understanding on negotiation culture of chinese corporate. and we provide the guideline of the conflict management and the insight for the efficiency strategy of chinese business negotiation. But, empirical data and statistical examinations should be added to our present research for the future prospective ones.

Keywords : Korea-China Business, Conflict, Negotiation Culture, Conflict Management, Negotiation Strategies