

## 중국 사회주의 기업의 구조 변화\*

오세철

연세대학교 경영학과  
(ohsc@base.yonsei.ac.kr)

박헌준

연세대학교 경영학과  
(hipark@bubble.yonsei.ac.kr)

정승화

연세대학교 경영학과  
(chungsb@bubble.yonsei.ac.kr)

본 연구는 중국 기업의 소유제 형태, 생성 배경 및 특징을 비교하고, 관리 형태와 관련하여 각 소유제 유형 기업에서 나타나는 기업 운영상의 차이점에 대해 살펴본다. 중국의 기업은 소유제 유형에 따라 국유 기업, 집체 기업, 사영 기업 및 외자 기업 등으로 구분할 수 있다. 먼저 국유 기업에서의 개혁 내용을 보면 1992년 이전의 개혁은 경영 자주권의 확대 단계였던 반면, 1992년 후의 개혁은 계획 경제에서 시장 경제로 체제 변화를 하면서 진행되는 부분적 소유의 민영화 및 현대 기업 제도 정립의 단계라고 할 수 있다. 그러나 개혁 과정에서 드러난 문제점으로 1) 국유 기업 경영에 대한 정부의 간섭, 2) 지방 정부의 고용 증대 정책에 따른 과대 고용, 3) 경영자 권한의 상대적 약세, 4) 주식제 도입에 있어 소유권이 여전히 국가로 집중되는 등의 현상이 나타나고 있다. 둘째, 집체 기업의 개혁 내용을 보면 집체 기업은 도시와 농촌의 근로자들이 합작을 시작함으로써 건립되어 여러 차례 발전과 침체의 주기가 있었다. 개혁 개방 이후 중국 정부는 집체 소유제 경제 발전을 대폭적으로 추진하였다. 도시와 농촌의 집체 기업이 커다란 발전을 가져오게 된 원인은 도시 취직 문제의 심각성과 개혁 이후 농촌의 과잉 노동력 문제에 대한 해결책으로 선택된 데 그 원인이 있다. 셋째, 사영 기업의 개혁 내용을 보면 현재 중국 경제 발전에 있어 사영 기업이 차지하는 역할을 점점 커지고 있다. 그러나 현실에 있어 사영 기업은 국유 기업에 비해 대출을 받기 어려우며, 충분한 법률적인 보장이 없다. 각 지방 정부는 사영 기업에 대한 허가증 발급 등 행정적 수단으로 이익을 도모하며 심지어 법 집행인이 뇌물을 받는 일이 많다. 넷째, 외자 기업은 1978년부터 시작된 대외 개방 정책을 통해 발전해왔다. 중국에서 외국 자본을 이용하는 방식은 대외 차입, 외국 기업의 직접 투자와 기타 투자(하청 가공, 국제 임대) 등 세 부분으로 나뉜다. 그 중 외국 기업(혹은 개인)의 직접 투자는 합자 투자, 합작 투자, 단독 투자 등 세 가지 방식을 포함하는데, 이것이 곧 '삼자(三資) 기업'이다. 1979-90년 동안 중국은 외국 자본을 이용하는 주요 방법으로 대외 차입을 선택하였다. 그러나 90년대 이후로는 대 중국 투자 기업을 유치하는 것이 외자를 이용하는 중요한 방식이 되었다. 주요 국의 대 중국 직접 투자 규모와 현황을 살펴보면 홍콩, 마카오, 대만, 싱가포르 등 화교 자본과 일본 및 미국 기업에 의한 투자가 대부분을 차지하고 있다.

### 1. 서 론

소련 및 동구 사회주의 권의 붕괴는 사회주의 계

획 경제의 문제점을 전형적으로 나타내는 대 사건이었다. 이러한 동구 유럽에서는 시장 경제로의 급격한 전환이 일어나고 있는 반면, 동시에 여전히 사회주의를 표방하고 있는 중국은 점진적인 시장

논문 접수일 : 99.1 게재확정일 : 99.4

\* 이 논문은 1996-98년 한국 학술 진흥 재단의 학술 연구비에 의하여 지원되었음. 중국 문헌의 정리와 현지 면담에 도움을 준 김창도 선생, 그리고 자료 정리와 편집에 수고한 심용보 군에게 감사한다. 저자는 연장자 순임. 연락 및 문의: 120-749 서울 서대문구 신촌동 134 연세대학교 경영학과 정승화 교수(02-361-2532, chungsb@bubble.yonsei.ac.kr).

## Trade-In as Price Discrimination Strategy

Yong-June Kim\* · SoYoung Kim\*\*

### Abstract

This paper suggests newly rising marketing phenomena so called 'Trade-in', which is fairly new marketing approach in real business settings. The trade-in is practically accepted as offspring of price discount sale promotion. We viewed trade-in as third degree as price discrimination form that enabled us to suggest theoretical model for the trade-in price discrimination. And, we also provided three executable conditions related to trade-in price discrimination. We also analyzed 'AVc'(Company's Additional Value of trade-in product)' that have influenced on optimal compensation price( $P_c^*$ ) as a crucial variable and its applicability as means of competitive advantage. Especially we analyzed trade-in as a as price discrimination strategy in competition condition using Cournot and Stackelberg model and we found that AVc is crucial strategic variable in trade-in transaction. This paper is the first approach on phenomena of trade-in and builds the theoretical modeling based on the view of trade-in as price discrimination. From the results of theoretical modeling and analysis of trade-in as price discrimination, we suggested standard criteria of trade-in practice as marketing strategy.

Key Words : Trade-in, Price Discrimination, AVc, Cournot Model, Stackelberg Model, Marketing Strategy

---

\* Professor, Department of Business Administration, SungKyunKwan University.

\*\* Instructor, Department of Business Administration, SookMyung Women's University

## II. 중국 기업의 역사적 발전

### 2.1. 중국 기업의 역사적 발전 단계

중국은 봉건 시대를 지나 개항을 하면서 기업이 발전하기 시작하였다. 이러한 중국 기업의 발전 과정을 크게 세 가지 시기로 나누어 볼 수 있다 (Howard, 1992). 첫 번째 시기는 1840-1949년의 기간으로 중국 자본주의 기업의 형성과 발전의 시기라고 볼 수 있다. 중국에는 1840년 아편 전쟁 이후 서구 자본주의 국가의 침략을 계기로 현대적 의미의 자본주의적 기업이 형성되기 시작하였다. 특히 1911년의 신해 혁명으로 인하여 중국 봉건 사회는 붕괴되었으며, 자본주의 기업이 빠른 속도로 발전하기 시작하였다.

그러나 1949년 중화 인민 공화국이 건립된 후, 전 인민 소유제와 계획 경제를 주축으로 발전했던 중국의 자본주의 기업은 커다란 장애에 부딪치게 되었다. 따라서 중국 기업 발전의 두 번째 시기는 1949-1978년의 기간으로 이는 사회주의 개조 및 공유제 기업의 정착 시기라고 할 수 있다. 1949년부터 1957년까지의 사회주의 개조 단계에서 공산당 정부는 국민당 정부가 소유하고 있던 기업을 국가 소유 경영 기업으로 개조하였으며 협동 조합적이고 공동 소유적인 집체 기업(集體企業)을 발전시켰다. 이에 따라서 이전에 사회 전반의 80% 이상을 점하고 있던 사적 소유의 기업은 국유 기업과 집체 기업에 통합되었다. 그러나 1958년에 이르러서 계획 경제의 문제점이 발생되면서 공유제(公有制) 기업 체제는 비효율과 많은 사회적 문제를 야기했다.<sup>1)</sup>

세 번째 시기는 1978년부터 현재까지의 기업 구조 개혁 시기이다. 1978년 11기 3중전회를 계기로 중국은 개혁·개방의 정책을 펼치었다. 중국 정부는 사회 전반에 걸친 기업 구조 개혁을 진행하여 사 기업을 부활시키고 집체 기업의 발전을 추진하였으며, 외자 유치 과정에서 3자 기업 형태를 발전시켜 외국의 선진적인 관리 경험과 기술을 도입함으로써 커다란 성공을 거두었다(Putterman, 1992). 특히 중국 경제의 가장 큰 문제점으로 드러난 국유 기업의 개혁도 초기부터 꾸준히 진행되었다. 1992년에는 계획 경제에서 시장 경제체로의 정책 전환을 거쳐 현재 중국은 여러 가지 소유 형태의 기업이 공존하는 경제 체제를 확립하게 되었다.

### 2.2. 개혁·개방 이후 중국 기업 유형

소유제 유형에 따라 중국의 기업을 분류하면 국유 기업, 집체 기업, 사기업 및 외자 기업이 있다 (余憾君, 1997). 전통적 의미에서 국유 기업은 전체 국민이 소유한 기업을 국가가 국민을 대표하여 직접 경영 혹은 통제하는 생산 조직을 말하며全民(全民) 소유제 기업이라고도 한다(張宇燕, 何帆, 1996: 129).全民 소유제 기업은 1992년까지는 '국유'가 아닌 '국영'이라는 명칭으로 사용되었는데, 1993년 3월에 헌법이 개정되면서 '국영'은 '국유'로 개칭되었다. 국유는 국가가 소유권을 가지고 있되, 기업이 자율 경영한다는 것으로서 소유권과 경영권의 분리를 내포한다.

집체(集體) 기업이란 사회 근로자들이 공동으로 출자하고 공동으로 소유하며 경영하는 기업을 말한다(陸百甫, 1998: 115-116). 반면, 사(私)기업은

1) 국유 기업과 집체 기업을 합하여 공유제 기업이라 한다.

도입 및 경제 개혁을 통해 꾸준한 경제 성장을 이루고 있다(유세희, 1992; *Far Eastern Economic Review*, 1996; Li, 1994; Byrd, 1987). 중국 정부가 1978년 12월 중국 공산당 제11기 三中全會를 기점으로 개혁 정책을 실시한 지 20 년이라는 세월이 지나 갔다. 20 년간 중국 기업은 소유 구조적 측면과 관리 형태에 있어 큰 변화가 일어났으며, 기업의 발전과 성장은 중국 경제 발전에서 경제 정책의 중심이 되었다.

현재 중국 기업은 소유 주체에 따라 국가 소유의 국유 기업, 집단적 공동 소유의 집체 기업, 사적 소유의 사기업, 외국 자본의 유치 과정에서 나타나는 3자 기업으로 구분할 수 있다. 이러한 소유 형태에 따라 기업은 그에 걸맞는 다양한 관리 형태를 가지게 된다. 자본주의 사회의 경우 기업 수준의 경영이 경제 운영의 주축을 이루는데 반해, 사회주의 사회에서는 국민 경제 차원의 계획화가 주축을 이루어 경제 운영을 이끌어 나간다. 그러나 현재 중국에는 자본주의와 사회주의 경제 운영 시스템이 공동으로 작동한다(안석교, 1987).

한국의 기업들이 앞다투어 대 중국 투자를 하고 중국 시장에 적극 진출하는 추세와는 걸맞지 않게 우리 나라의 경영학계에서는 중국 기업에 대한 연구를 상대적으로 등한시 해왔다. 현재 중국의 정치적 환경은 비교적 안정적이며 앞으로도 상당 기간 지속될 전망이다. 이러한 정치적 환경 하에서 경제적 변화와 개혁의 기조는 지속적으로 이루어질 것이다. 따라서 중국의 기업 체제에 대한 체계적이고 진화론적 이해가 기업의 입장에서나 경영학계에서나 필수적이라고 할 수 있다. 이러한 체계적인 이해가 없게 되면 대 중국 투자를 하는 기업이 중국의 특수한 경제적 환경에 유연하게 대처하는 데도 큰 장애로 작용할 것이다. 중국의 거시적, 미시적

경제 환경은 아직 국외 자본주의 기업의 경영활동에 적합하지 않기 때문에 이에 대한 경영학 각 분과에서의 연구가 요구된다. 자본주의적 시장 경제와 자율 경영이 미흡한 중국에 대해 선진국의 경험과 지식을 그대로 적용하려는 것은 환경에 유연하게 대처하지 못하는 전략적 실패로 이어진다.

이 연구는 중국 기업의 거시적 구조 변화를 소유 형태별로 살펴 보고, 성장의 요인 및 내재적 문제점을 지적함과 아울러 향후 발전 전망을 제시한다. 소유제와 관리상의 문제를 살펴보기 위하여 본 연구는 다음과 같은 범위를 설정하여 고찰한다. 첫째, 소유제 문제와 관련하여 중국에서의 다양한 소유제 형태, 기업의 형태 및 특성, 산업 및 지역에 따른 각 소유제 형태의 분포 비율, 각 소유제 형태의 기업의 생성 원인과 특징을 비교한다. 둘째, 관리 형태와 관련하여 각각의 소유제 유형의 기업에서 나타나는 기업 운영 차원에서의 차이점 즉, 의사결정 주체와 구성원의 참여 정도, 구성원의 의식, 조직 문화적인 특징 등을 살펴 본다.

중국 기업의 전반적 변화는 다양한 형태의 기업이 개혁과 개방에 따라 상호 연관적으로 발전하는 것이므로 여러 부문의 상대적 특징을 통합적으로 살펴 보는 것이 필요하다(Snell and Easterby-Smith, 1991). 따라서 본 연구는 소유제 문제와 관련하여 기존의 국내·외 문헌과 객관적인 지표 및 통계 자료 등을 종합하는 데 노력을 집중하였다. 관리 형태의 문제와 관련하여서는 각 소유제 유형에 적절한 기업과 지역을 선별적으로 추출하여 내부 자료, 인터뷰 및 사례 연구 등을 통한 탐색적 조사 결과를 제시한다.

시한다고 함으로써 기업에 관련된 일체 행위가 법에 의해 진행되도록 하였다. 이것은 현대적 자본주의 기업 원리로 경제를 운영하겠다는 중국 중앙 정부 경제 정책의 지향성을 제시하는 것이었다.

### III. 국유 기업의 개혁

#### 3.1. 국유 기업의 비효율성 개혁 단계

중국 국유 기업의 개혁은 크게 두 단계로 나눌 수 있다. 우선 1992년 이전의 개혁은 경영 자주권의 확대 단계였고 1992년 후의 개혁은 계획 경제에서 시장 경제로 체제 변화를 하면서 진행하는 부분적인 소유의 민영화 및 현대 기업 제도 정립의 단계이다(이근, 1994; 經濟參考報, 1997; 董輔, 1996; 方悅, 1997)

경영 자주권 확대 단계는 1978-92년 기간의 放權讓利(fangquan rangli)의 개혁 단계이다. 1978년 이전까지 중국은 고도로 집중된 계획 경제 체제를 실시하였다. 국민 경제에서 절대적인 비중을 차지한 국유 기업은 자신의 독자적인 목표가 없었으며, 국가가 맡겨준 임무를 완성하는 데에 초점을 맞추었다. 따라서 기업의 생산과 사회 수요가 격리되었으며, 기업의 효율성 및 사회 책임성 문제가 날로 심각해졌다. 이러한 상황으로 인해 국가 경쟁력은 점점 뒤떨어졌고 국민의 생활 수준은 끊임없이 저하되어 심각한 사회문제를 초래하게 되었다.

중국 정부는 이러한 난국을 타개하기 위해 1978년부터 국유 기업에 대한 개혁을 진행하였다(여운승, 1987). 그러나 1992년 이전 시기의 국유 기업 개혁은 계획 체제 하에서 진행된 개혁이었기 때

문에 그것은 기업의 소유 구조에 대한 실질적인 개혁이 아니었다. 즉 정책 방향성이 국가가 소유하는 기업을 그대로 유지하되 기업의 경영 자주권을 확대하는 방향으로만 개혁을 진행하였다. 이 시기의 개혁의 내용을 보면 다음과 같다.

첫째, 1978-83년 기간의 이윤 보유제(利潤保留制)와 경제 책임제(經濟責任制) 단계이다. 1978년 10월 四川省에서 시작한 이윤 보유제와 1981년 10월 부터 실시한 경제 책임제 형식의 국유 기업 개혁은 경영 자주권을 확대하는 것을 목적으로 기업과 노동자에 대한 물질 유인을 제공함으로써 기업과 노동자의 적극성을 제고하여 궁극적으로 생산성을 높여야 한 것이었다.

둘째, 1984-86년 기간의 이개세(利改稅) 개혁 단계이다. 이 개혁을 채택한 목적은 이윤 상납을 납세로 전환하여 기업에 재무상의 독립성을 부여하고 정부와 기업의 배분 관계를 규정하려는 노력으로써 기업으로 하여금 자의적으로 정부의 통제에서 벗어나도록 하는데 있었다(Easson, 1990).

셋째, 1987-92년 기간의 청부 경영 책임제(承包經營責任制)의 광범한 실시 단계이다. 그때까지 실행되어 오던 개혁이 문제점이 많아 1987년부터 청부 경영 책임제가 전국적으로 광범하게 실시되었다. 그러나 청부 경영 책임제의 경우 기업의 단기적 행위로 인하여 국유 자산의 유실, 국가 재정 부담의 가중 등 폐단이 있었다(Byrd, 1991; 張春霖, 1997).

1980년대 후반부터 1990년 이후 고도 성장기에 있어 국유 기업 이외의 소유제 부문이 급속히 성장하는 것과는 대조적으로 국유 부문은 저 성장이 두드러지고 비효율이 갈수록 심화되었다(劉中橋, 1996; 楊帆, 1997; 王鈺, 1997). 비효율적인 국유 기업에 대한 정부와 은행의 각종 지원과 우대는

특정 개인 사업자가 타인을 고용하여 운영하는 기업으로 자본주의적인 고용 관계를 가진 기업이다. 이러한 유형의 기업은 고용인 수에 따라 개체(個體) 기업과 사영(私營) 기업으로 구분하는데, 8인 미만을 고용하면 개체 기업이고 8인 이상을 고용하면 사영 기업이다(中國社會科學院工業經濟研究所, 1996: 292-293). 개혁·개방 이후 부유해진 농민들이 단독으로 투자하여 설립하는 기업이 많아졌다. 이에 따라 1984년부터 농민들이 투자한 집체 기업과 사기업을 합하여 향진 기업이라 하였다.

외자 기업은 3자 기업이라고도 하는데, 이는 외국에서 중국에 투자한 합資 기업(equity joint venture), 合作 기업(contractual joint venture), 獨資 기업(wholly foreign owned enterprise) 등 세 가지 외자 유형을 통칭하는 것이다(許曉明, 1998: 1). 그 외 농민들이 집단적으로 투자하여 새운 집체 기업과 사영 기업을 鄉鎮 기업이라 하며 중국 내의 여러 가지 소유제 기업이 출자하여 공동으로 운영하는 기업을 合營 기업이라 한다(何光, 1998: 230-236).

### 2.3. 기업 관련 정책 변화

1978년 12월 11기 3중전회에서는 鄧小平에 의해 중국의 경제 관리 체제의 과도한 집중이 문제로 제기되었고, 이에 대한 처방으로 권한을 분산하여 중앙과 지방, 기업과 노동자 등 4 자의 적극성을 충분히 발휘하여야 한다고 하였다. 이 회의를 기점으로 중국 개혁 개방이 공산당 및 국가에 의해 시작되었다(顧國祥, 許曉明, 1996; 陸百甫, 1998). 1979-82년의 기간 동안 深圳(Shenzhen), 珠海(Zhuhai), 汕頭(Shantou), 廈門(Xiamen) 등 4 개 경제 특별구를 설립하여 외자를 유치하였는데,

이러한 경제 특별구는 중국을 세계에 알리고 세계가 중국을 다시 알게 하는 통로가 되었다.

1984년 5월 제6기 전국 인민 대표 대회 제2차 회의의 정부 사업 보고에서 국영 기업에 대한 '공장장 책임제' 실시가 적극적으로 제기되었다. 그리고 1984년 8월 10일 상하이시는 주식 발행에 관한 잠정 관리 방법(關於發行股票的暫行管理辦法)을 반포함으로써 주식회사의 주식 발행에 대한 법률적 근거를 제시하였다. 이는 국유 기업의 개혁에 커다란 활력을 가져왔다. 중국 정부는 1984년에 또한 농민들이 출자하여 세운 기업을 향진 기업이라 명하고 이 기업에 대한 투자와 지원을 집중하였다. 이러한 과정을 통해 향진 기업은 중국의 시장화와 경제 발전에서 무시할 수 없는 역량으로 성장하였다.

1988년 제7기 전국 인민 대표 대회 제1차 회의는 헌법 수정안을 통과시켜 국가가 법적인 규정 범위 내에서 사영 기업의 존재와 발전을 허용하며 사영 경제의 합법적인 권익을 수호한다고 하였다. 따라서 이러한 법 제도화를 통해 사영 기업은 새로운 발전 단계의 토대를 구축하였다. 1989년 4월에 국가 체제 개혁 위원회는 기업의 합병을 추진하고 집중적으로 대형 기업 집단을 지원하며, 소형 국유 기업은 원칙적으로 매각할 수 있다고 함으로써 실질적인 민영화의 서막을 열었다.

1990년 11월 26일 상하이 증권 교역소가 중국 인민 은행의 비준을 거쳐 정식으로 설립되었다. 이듬해 쉐젠 증권 교역소도 설립되었다. 1990년에는 상하이시의 포동(浦東) 신구를 경제 개발구로 선포함으로써 중국 외자 기업의 발전에서 새로운 국면을 맞이하게 되었다. 1993년 12월 중국정부는 중화 인민 공화국 회사법(中華人民共和國公司法)을 반포하였으며, 1994년 7월 1일부터 정식으로 실

(표 1) 上海 증권 거래소 종합 주가 지수와 거래량

연도	최고	시점	최저	시점	거래량(억 위안)
1990	127.61	12/31	95.79	12/19	0.25
1991	292.75	12/31	104.96	05/17	80.17
1992	1429.01	05/26	292.76	01/02	247.19
1993	1536.82	02/15	778.33	10/27	2469.69
1994	1052.94	09/13	325.89	07/29	5735.08
1995	926.41	05/22	524.43	02/07	3103.48
1996	1258.69	12/11	512.83	01/19	9114.82
1997.7	1510.18	05/12	870.18	02/20	10152.13

자료 : 證券時報社 編著, 98 中國股市大預測, 中國經濟出版社, 1997: 61.

주 : 1990년 12월 19일 현재 주가 지수 = 100.

87년 10월 중공 13大 보고에서는 이러한 주식 제 형식에 대해 긍정적인 태도를 취하였다. 90년 11월과 91년 4월에 중국 증권 시장의 증권 발행과 거래를 규범화시키고 개선하기 위하여 상하이와 쉐젠 등 두 도시에 증권 거래소를 세웠다. 92년 초에 鄧小評은 南巡講話(nanxun jianghua)를 통해 주식제에 대한 사상 이념적 장애를 해소함으로써 그 후 주식회사 제도는 획기적인 발전을 하였다. 94년 7월 1일부터 '中華人民共和國 公司法'이 실시되기 시작하였는데, 이것은 중국의 주식회사

제도의 발전이 법률적, 제도화 과정에 들어섰다는 것을 의미한다.

중국에서 주식회사제로 분류될 수 있는 기업 형태는 유한 책임 회사와 주식 유한 회사이다.<sup>2)</sup> 주식의 종류는 소유 주체에 따라 국가 주, 법인 주, 개인 주, 外資 주(wai zi zhu) 등으로 구분된다.<sup>3)</sup> 거래 대상에 따라서는 A 주식, B 주식, 외국에 상장한 주식 등으로 구분된다(汪海波, 梁雲波, 1998).<sup>4)</sup>

1995년 말 상하이와 쉐젠 거래소에 상장한 기업

- 유한 책임 회사는 2 인 이상의 주주가 공동 출자하고 각 주주는 그 불입한 출자액으로 회사에 대해 유한 책임을 지며 회사는 그 채무에 대해 전체 자산으로 책임을 지는 기업 법인이다. 주식 유한 회사는 전체 등록 자본이 동액의 주식으로 구성되고 株券(zhu juan)의 발행을 통하여 자본을 조달하는 기업 법인이다.
- 국가 주는 중앙 정부나 지방 정부가 국유 자산을 투자하여 취득한 주식이며, 국영 기업이 주식을 발행할 경우에는 국가 주식이 등록 자본금의 50% 이상을 차지하도록 규정하고 있다. 법인 주는 기업이 보유하고 있는 자기 자금을 투자하여 취득한 주식으로 발행 기업이 자체적으로 보유하는 것과 다른 기업이 보유하고 있는 것으로 구분된다. 법인 주의 출자 기업을 보면 소유 지분 성질에 따라 국유 기업, 집체 기업, 사기업 등으로 구성되는데 그 중 국유 기업과 집체 기업이 큰 비중을 차지하며 특히 국유 기업의 비중이 크다. 개인 주에는 사회 개인 주와 기업 職工(zhigong) 개인 주가 있다. 사회 개인 주는 개인 또는 법인이 증권 거래소를 통하여 취득한 주식이고, 기업 직공 개인 주는 기업 내부 직공을 대상으로 발행한 주식인데, 주식 총 발행액의 2.5% 내로 한정되며, 3년 후에 매매가 가능하다. 외자 주식은 외국 기업 또는 외국인이 투자하여 취득한 주식을 말한다.
- A 주식은 중국의 내국인 투자자를 대상으로 발행되는 주식이다. B 주식은 외국 법인 또는 외국인에 한해서만 거래가 허용되는 기명식 주식으로 주가가 元貨(yuanhuo)로 표시되나 미 달러화나 홍콩 달러화로 거래가 이루어지며, 매입 자금도 해외로부터 송금된 자금으로 한정되어 있다. 외국에 상장한 주식으로는 H 주식, L 주식, N 주식, S 주식 등이 있다. H 주식은 홍콩에 상장한 중국 국유

합리적인 자원 배분에 장애가 되었고, 정부에 심각한 재정적 부담을 안겨 주었다. 이로 인해 금융 부문의 시장화 개혁이 지연되고, 인플레이션 압력이 가중되었다(송민철, 1996; 錢穎一, 1995).

이러한 국유 부문의 비효율은 특히 비국유 부문의 고도 성장과 비교되면서 국유 부문의 문제에 대한 사회적 인식을 확산시키는 계기가 되었다. 85년부터 95년까지 10년간 국유 기업의 공업 성장에 대한 공헌은 50%에서 20-30%로 감소한 반면, 집계 기업은 35-46%, 기타 소유제 기업은 10%에서 40-50%로 증가하였다(國家統計局, 1998: 23). 96년 들어 국유 기업의 경영난은 더욱 가중되어 1월부터 9월까지 국유 기업의 45.7%가 적자를 기록했으며 공업 기업의 실현 이윤 총액 증가율은 -79.7%를 기록했다.

중국 정부는 이 같은 상황이 지속된다면 국유 경제가 주도적 위치를 상실하게 되어 체제적 위기가 올지도 모른다는 우려 속에 국유 기업 개혁에 있어서 무엇인가 근본적이며 구조적인 변화를 필요로 한다는 것을 절실히 느끼게 되었다(中國統計出版社, 1997). 마침내 1992년 10월 중국 공산당 14기 전국 대표 대회에서 계획 경제 노선을 포기하고 시장 경제 노선을 채택함으로써 역사적인 전환을 이루었다. 이에 따라 국유 기업 개혁에도 본질상의 중대한 전환이 일어나게 되었다.

중국 정부는 국유 경제의 구조적인 모순과 불합리를 근본적으로 개선하기 위해 종래와는 달리 국유 기업 소유 구조에 대한 개혁을 적극적으로 추진하기 시작하였다(詹虹, 1996; 銀溫泉, 1998; 丁寧寧, 1996; 周學, 1997; 欣文, 1997). 즉, 기업에 경영권을 넘겨 주며 재산권을 명확히 하고, 정부와 기업을 본질적으로 분리시키는 현대적인 관리 기법을 도입하여 기업을 운영한다는 방침으로

개혁을 진행하고 있다(郭克莎, 1995; 郭元晞, 1997; 羅福郡, 銷林森, 1997, 29; 黃速建, 1994).<sup>2)</sup> 현재 중국 정부는 국유 기업의 구조 개혁을 진행함에 있어 우선 투자자원 조달의 유리한 환경을 조성하기 위해 주식회사제를 활성화하고 있다. 동시에 이러한 주식회사제도는 개혁이후 난립적 상태에 있는 중·대형 규모의 국유 기업들을 합쳐 '규모의 경제'를 달성하게 해주는 제도적 토대로서 작용하여 매수, 임대, 합병, 인수 및 파산, 기업 집단화 및 계열화를 원활하게 해주고 있다(김익수, 1993; Sidel, 1990; 經濟參考報, 1997; 田國強, 1994). 주식회사제의 활성화는 중국 정부가 국유 기업의 문제점을 해결하는데 가장 크게 기대하는 구조 개혁 방안이라고 할 수 있다. 따라서 주식회사제에 대한 내용은 다음 절에서 더욱 자세히 설명하기로 하겠다.

### 3.2. 주식제의 활성화 단계

중국에서는 이미 80년대 중반에 려이닝(勵以寧)을 비롯한 여러 학자들이 국유 기업을 주식 회사 형태로 개혁하여 소유와 경영을 분리시켜 기업의 활성화, 효율화를 달성할 수 있다고 주장하기 시작하였다(Mun, 1990; 國務院發展研究中心, 1997; 證券時報社, 1997, 55-62; 中國社會科學院 工業經濟研究所, 1996, 257-269; 馬洪, 1997, 87-99; 蘇東斌, 1995; 王天義, 喬傳福, 楊歡亮, 1997). 1984년 7월 베이징 天橋 백화 주식회사가 설립되어 중국 도시 국유 기업 주식제 시행의 서막을 열었으며, 중국 보안 집단(中國寶安集團) 주식 유한회사는 중국에서 첫번째의 주식을 발행하였다. 그러나 처음 몇 년간 주식제 실험을 해 본 기업은 대부분 소형 국유 기업과 집계 기업이었다.

는 정부에 집중되어 있던 경영권을 기업에 위임하고 정부에 전부 상납했던 이익을 기업에 유보시키도록 하는 조치로써 국가와 기업간의 분배 및 이익관계의 조정에 초점을 두어 경영 효율성을 높이려 한 개혁 조치였다.

개혁의 궁극적인 목표는 중앙 정부가 경제 주체인 기업에 많은 자주권을 주는 것이었다(조현태 외, 1994; 劉常勇, 1995). 중앙 정부는 효율적인 개혁 추진의 목적으로 지방 정부에 경제 정책 결정 권한을 대폭 위양한 후 지방 정부가 다시 기업에 의사결정권을 넘겨 주는 방법으로 기업의 경영 자주권을 확대해 왔다. 省 정부에 이양한 권한이 다시 區, 縣, 鄉 정부와 개발구(開發區) 관리 위원회 등의 하급 기관으로 이양되기도 한다.

이러한 개혁의 결과 각급 지방 정부의 경제적 권한이 대폭 증대되어 지방 정부는 독자적인 경제 계획 권한을 보유한 이익 주체, 경제 주체로 등장하게 되었다(박월나, 1992). 이제 지방 정부는 과거의 단순한 중앙 정부 정책의 전달자 신분에서 벗어나 자신의 이해 관계에 따라 기업의 경영에 커다란 영향을 주는 주체로 등장하게 된 것이다(Ferdinand

and Wang, 1990). 즉, 방권 양리의 개혁의 결과는 기업에 대한 중앙 정부의 수직적 통제가 약화된 반면, 지방 정부에 의한 수평적인 기업 통제는 더욱 강화되었다는 점이다. 이것은 국유 기업의 의사결정이 중앙 정부의 단독 통제로부터 각급 지방 정부가 참여하는 복합적인 의사결정 구조를 형성케 하였다(금희연, 1992).

지방 정부의 권한이 확대됨에 따라 기업이 가져야 할 자주권은 상당한 정도 축소되었다. 기업의 의사결정과 관련하여 가장 중요한 문제들인 경영 목표, 대표6) 임명, 생산 계획, 투자 계획 등은 대부분 각급 지방 정부의 관할 아래 놓이게 되었으며, 지방 정부의 의사가 기업의 경영 목표에 보다 강하게 반영되었다. 대부분의 기업은 청부 계약 체결 시 가장 중요한 내용의 하나로서 경영 목표에 지방 정부의 요구를 포함시킨다. 기업 대표 임명은 원칙적으로는 공개 경쟁을 통해서 선발하는 것으로 되어 있지만 실제로 공개 모집을 하는 경우가 적고, 그것도 형식에 불과하여 대부분의 경우 지방 정부의 기업 주관 부서에서 임명한다(Li, 1992). 1995년에 실시된 중국 기업 가지의 경영자에 대한

〈표 2〉 국유기업 경영에 대한 정부의 간섭

단위(%)

정부의 간섭 측면	조사 대상 기업에서 차지하는 비중
경영자 임명을 행정적으로 간섭	65.7
관리자는 정부에서 파견	47.6
경영 목표로 指令의 지표 임무 하달	59.2
생산 활동을 간섭	51.3
경영권에서 명확한 구분이 없음	43.6

자료: 中國企業家, "1996: 政企分開의 亮点은 어디에?", 1996년 2월: 33에서 재구성.

6) 중국에서는 기업의 경영자를 廠長(changzhang: 공장장)이라 하거나 總經理(zongjingli) 혹은 經理(jingli)라 부른다.

의 발행 총액은 765억 위안이고 시가 총액은 3,474억 위안(약 418억 불)으로서 GDP의 6%에 달하였으며, 97년 6월에는 GDP의 23%에 달하고 있다(證券時報社, 1997). 1996년 말 상하이와 셴첸의 두 개 거래소의 상장 회사수는 530개로 증가되었다. 1995년부터 1997년 7월까지 주식 거래량은 꾸준한 상승세를 보였다(표 1 참조). 주식 회사제를 실시함으로써 주식의 발행·매각이 활발히 이루어지고 있으며 투자자의 인원수도 1991년의 40만명에서 1997년 6월의 3100만 명으로 급증하고 있다.

### 3.3. 국유 기업 개혁의 성과 및 문제점

1978년부터 시작된 국유 기업에 대한 개혁 작업은 앞에서 살펴 보았듯이 크게 두 가지 부분으로 나누어진다. 그 하나는 기업과 국가간의 관계에 대한 개혁으로서 자원 할당의 효율성을 개선하는 것을 목적으로 한다. 다른 하나는 기업 내 관리자와 근로자간의 관계에 대한 개혁으로 기술적 효율성을 개선하는 것을 목적으로 한다. 중국 국영 기업의 개혁 성과에 대한 기존의 실증 연구에서는 실제로 자원 할당의 효율성 및 기술적 효율성에 있어 유의미한 진전이 있었다고 보고되고 있다(Dollar, 1990; Jefferson et al., 1992, 1996; Lee, 1990; Liu Zinan and Liu Guy Shaojia, 1996; Naoki et al., 1994; 李軍, 1995; 王君,

1996; 胡永泰, 海聞, 金毅彪, 1994).

그러나 사영 기업 및 집체 기업의 개선 성과와 비교하여 볼 때, 여전히 국영 기업은 많은 문제점을 지니고 있다(김시중, 1993; Child, 1990, 1994; 中國社會科學院, 1997; 廖建仁, 呂韻華, 1994). 우선 가장 중요하면서도 해결되지 않고 있는 것은 국유 기업 경영에 대한 정부의 간섭이라는 문제이다(Walder, 1986; 吳波, 1997). 간섭의 형성 과정을 보면, 국유 기업은 그 형성 초기부터 중앙 정부가 강력한 권력을 행사하면서 운영하는 기업이었다. 중국의 전통적 계획 경제 체제 하에서 국유 기업 구조는 전국 인민 대표 대회를 통하여 중앙 정부, 각급 지방 정부<sup>5)</sup> 및 기업 등으로 구성되었다. 국유 기업의 의사 결정은 중앙 정부에 집중되었고, 지방 정부는 중앙 정부의 의사결정을 기업에 전달하는 연결 고리 역할을 하였다. 의사결정의 통제 구조를 보면 국유 기업은 중앙 정부의 관련 부처에 의한 수직적인 통제와 소재지 지방 정부에 의한 수평적인 통제라는 이중적 관할 아래 있었다(Lyons, 1986; Porter, 1990).

이러한 관리 체계는 의사결정의 지연, 관리 과정의 혼란, 조직 구성원의 태만 등 많은 문제점을 가지고 있었다. 따라서 78년부터 중앙 정부는 이러한 문제점들을 해결하기 위해 국유 기업 개혁을 추진하기 시작하였다. 개혁 초기의 대표적인 형태는 방권양리(放權讓利) 개혁이라 할 수 있다(Hunt and Gao, 1990; 林毅夫, 蔡昉, 李周, 1997). 이

기업의 주식이다. 93년 청도 맥주 주식 유한 회사가 홍콩에 처음 상장한 후 1996년 11월까지 22 종류의 H 주식이 있다. L 주식은 영국 런던에 상장한 기업의 주식이고, N 주식은 미국 뉴욕에 상장한 기업의 주식이며, S 주식은 싱가포르 증권 시장에 상장한 기업의 주식이다.

5) 1급 지방 정부로 省(sheng), 直轄市(zhixiashi), 自治區(zizhiqu)가 있는데, 台灣(Taiwan)을 포함하여 22 개 성과 北京(Beijing), 天津(Tianjin), 上海(Shanghai)의 3개 직할시, 그리고 5 개 소수 민족 자치구가 있다. 1급 지방 정부 산하에 2급 지방 정부인 地區(diqu)가 있으며, 3급 지방 정부로 縣(xian), 市(shi)가 있다. 그 산하에 鄉(xiang), 鎮(zhen) 등의 지방 정부가 있다. 향진 산하에 村(chun)이 있다.

안 적용되지 않는 상황이었다. 이에 따라 기업의 효율적 경영 및 노동자의 적극적인 노력을 기대할 수 없는 동기부여 부재의 현상이 나타나게 되었다(전택원, 1986; Yu, Wang, Wei, 1992; 黎玉柱, 1996).

넷째, 중국의 국유 기업은 경영자의 권한이 상대적으로 약하다는 특징을 갖는다(여운승, 1993; 劉中橋, 1996; 沈祖禕, 杜恂誠, 1996). 구 소련이나 동구 유럽의 기업은 계획의 한도 내에서 전문적인 기업 경영자의 권한이 강한 반면 중국의 경우는 시기에 따라 변화를 보이지만 기업에 있어서 당 위원회 서기가 경영자를 겸임하거나 혹은 실질적인 영향력을 행사하는 등 경영자의 전문성을 경시하고 당 이데올로기를 우선시하는 경향을 보였다(Child and Xu, 1991). 따라서 중국의 기업이 상부 기관의 지시를 추종한다는 것은 계획 할당량을 달성한다는 것보다 상급 당 기구의 정치적, 행정적 지시에 추종한다는 의미를 더 강하게 갖는다. 또한 경영자는 노동자와의 관계에 있어서 봉급의 차이도 별로 없을 뿐 아니라 노동자의 임명, 급여 및 보너스 결정 등에 있어서 실질적인 권한을 갖고 있지 못함에 따라 그 영향력이 미약한 상황이었다.

다섯째, 국유 기업의 또 다른 문제점은 경영자의 선발 과정 및 자질의 문제이다(Fleisher et al., 1996; Punnett and Zhao 1992; 中國企業家調查系統, 1997). 정부와의 관계로 이루어지는 경영자 선발과 그에 따르는 보상에 불만을 품은 많은 양질의 경영자들이 국유 기업을 떠나게 되고, 경영자의 목소리가 점점 낮아지는 것 또한 당연하다. 경영자의 활동 공간이 좁아질수록 혁신적인 경영자들이 배출되기 어렵고 기업의 상황은 개선되지 못한다.

여섯째, 주식제 도입에 있어 소유권이 여전히 국

가로 집중되어 있다는 점이다(唐宗燦, 劉世錦, 黃少安, 周厚健, 徐超麗, 1997). 국유 기업의 병폐적인 문제를 극복하기 위해 현재 중국 정부가 추진하고 있는 주식제의 활성화도 국유 기업의 소유와 관리 측면의 실질적인 혁신이 없이는 큰 효과를 기대하기 어렵다(王曉魯, 1996; 陳少華, 嚴暉, 胡冰水, 張浩洋, 楊宏圖, 1998). 국유 기업의 주식제는 주식의 발행이나 매각을 통해 소유의 민영화가 될 수 있기 때문에 그 사회적 의미가 중요하다(袁東, 1997; 張小寧, 1998).

그러나 현재 주식제 기업의 최대 주주는 여전히 국가로서 거의 절대적 지분을 가지고 있으며, 기존의 문제점을 그대로 가지고 있다(張榮剛, 1997; 陳小洪, 1996). 1994년 전에 상하이와 쉐젠에 상장한 177 개 주식제 기업을 볼 때 현재까지 국가 주가 있는 기업은 총 120 개로서 전체의 67.8%를 차지하였고 평균 지분은 42.1%에 달하며, 법인 주가 있는 기업은 총 152 개로서 85.9%를 차지하였고 평균 지분은 34.7%였다. 177 개 주식제 기업에서 국가 주와 법인 주가 없는 기업은 4 개뿐이다. 법인 주의 대부분도 다른 국유 기업이 소유하고 있다는 것을 감안할 때 실질적으로 국가가 소유하고 있는 지분은 아직도 60-70%에 달한다. 상하이와 쉐젠에 상장한 1996년까지의 530 개 기업의 지분을 살펴보아도 국가 주와 법인 주가 차지하는 비중은 매우 크며 이러한 비중은 몇 년 내에 큰 변화가 없다(표 3 참조).

본질적으로 국유 기업은 잘못된 소유 구조로 인해 지배 구조, 경영 구조 측면에서 많은 문제점을 야기시킨다(대의 경제 정책 연구원 지역 정보 센터, 1996; 楊瑞龍, 1997; 吳家駿, 1996; 張亦春, 周穎剛, 1997; 張維迎, 1996; 陳工孟, 1997). 따라서 소유 구조에 대한 실질적인 개혁이 없이는 주식

조사를 보면 상당한 정도의 기업 자주권 확대에도 불구하고 중국의 기업은 생산 활동을 비롯한 많은 측면에서 여전히 각급 지방 정부의 행정적 감독과 지배 아래 놓여 있음을 알 수 있다(표 2 참조).

개혁 이후 지방 정부의 힘이 막강하였으므로 기업의 경영자들은 대리 소유자인 중앙 정부의 요구보다는 실질적인 이해관계가 있는 각급 지방 정부의 요구에 더 민감하였다. 실질적인 국유 기업 소유자가 아닌 각급 지방 정부와 경영자들은 손실에 대한 책임은 회피하려 하지만 이익이 있으면 자신의 몫을 늘리려 하였다. 그러나 이러한 것은 노동자들의 감독을 받게 되었으므로 노동자들의 이익도 고려하였다. 기존의 한 연구에서는 기업 이윤의 대부분을 노동자의 복지와 보너스 자금으로 충당하는 것으로 나타났다(董輔, 唐宗, 1992: 63). 각급 지방 정부, 경영자, 노동자들이 비도덕적으로 자신의 이익을 극대화 하는 과정에서 기업의 손실이 발생한다.

따라서 이러한 '지방 이기주의' 현상에 대한 최종 책임은 결국 중앙 정부가 지게 되고, 지속적으로 국유 기업의 자산 유실과 비효율의 문제를 발생시키는 근원으로 작용하였다. 더 나아가 지방 정부-기업-노동자 간에 형성된 '지방 이기주의' 현상은 중국 전 지역에서 노동 집약적인 조립 가공업의 경쟁적 육성으로 나타나서 과잉 생산 능력으로 인한 낭비와 조립 가공 기업의 파산으로 귀결되었다(김익수, 1992). 이러한 현상에 처하여, 1988년 이후 중국 중앙 정부는 중국 지역 전체의 균형있는 산업 구조 발전을 위해, 그리고 난립 상태에 있는 중·대형 국유기업의 파산을 막기 위해 규모의 경제를 달성할 수 있는 기업의 집단화와 계열화 정책을 폈다. 이러한 집단화·계열화된 기업군은 여러 지역을 포괄하는 조직 통제 구조로서, 개개의 지방

정부의 '지방 이기주의'의 개입을 막고 중앙 정부의 전국적 산업 정책에 직접적으로 부응할 수 있는 수단으로 확산되고 있다.

국유 기업 개혁과 관련한 두 번째 문제로 중국 기업의 노동자 및 그 가족의 평생 고용의 보장과 기업 단위의 후생과 복지의 제공을 들 수 있다(백승욱, 1997; 이상준, 1987; 石秀印, 1997). 이러한 사회 보장적 성격으로 인하여 각 기업은 해당 지방 정부의 고용 증대 정책에 따라 과도한 노동자들에 대하여 평생 고용을 보장해야 하며, 심지어는 그 가족에 대한 고용까지 책임져 주는 이른바 '철밥그릇' 현상과 해당 기업에서 종업원 및 그 가족에 대한 의료, 연금, 주택, 교육 등의 복지 기능을 담당하는 '기업의 소사회화' 현상 등이 나타나게 되었다(方竹蘭, 1997). 결국 이에 따르는 비효율성이 중국 국유 기업의 숙제로 남게 되었다.

셋째로 유인 구조 상의 문제를 지적할 수 있다. 중국의 경우 기업 내부의 유인 구조에 있어서 다른 사회주의 국가와 구별되는 특징을 갖는다. 소련과 같은 사회주의 국가에서는 물적 유인 체계가 상당히 도입되어 기업 경영자, 기술자, 일반 노동자 각각에 대하여 기여에 따라 임금과 보너스의 차등을 두는 체계가 성립되어 있었다. 반면에 중국의 경우 여타 고용 기회가 극히 제한되어 있고 국영 기업에 취업하고자 하는 가용 노동자 군이 풍부한 상황에서 국영 기업 노동자의 이동은 극히 제한될 수밖에 없었고, 모든 국영 기업에 대해 일률적인 임금 체계를 적용하였을 뿐 아니라 실질적으로 각 개인의 기여와 보수간에는 아무 관계가 없는 극도의 평등주의적 임금 구조를 갖고 있었다(서석홍, 1992; 조현준, 1992; Munro, 1982). 즉 경영자와 노동자간에도 임금 격차가 거의 없었고, 그나마 존재하던 8 단계 연공 서열적 체계마저 오랜 기간 등

#### 4.2. 집체 기업의 발전과 경제적 역할

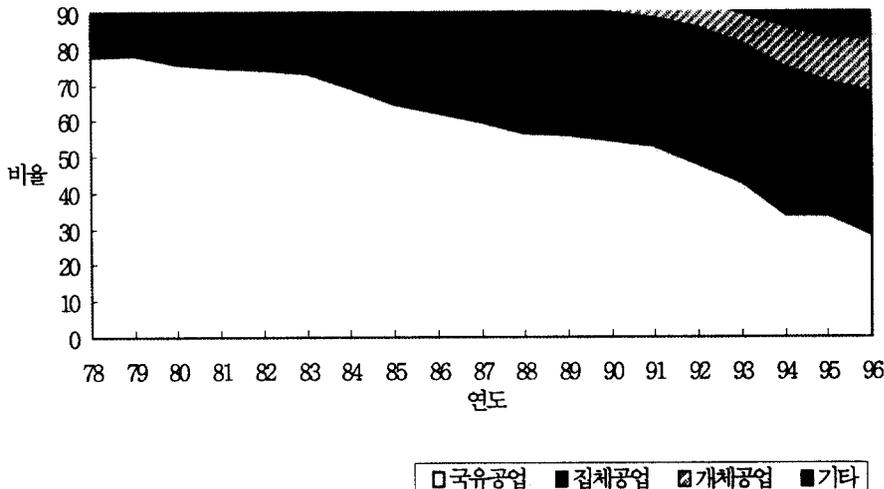
중국의 집체 기업은 도시와 농촌의 근로자들이 합작을 시작함으로써 건립되었다. 중화 인민 공화국 건국 초기에 개체 농업과 수공업은 전체 국민 경제 총 생산 가치에서 80-90%를 차지하였다. 공동으로 부유해지는 것을 목적으로 중국 정부는 근로자들의 합작을 이끌어 냈다. 합작화의 발전과 더불어 작은 범위 내에서의 근로자들의 공동 소유인 집체 소유제가 형성되었다. 이러한 공동체는 사적 소유의 기초 위에 건립된 것으로서 공동체에 투입한 자금은 최종적으로 개인에게 귀속하였다. 그러나 실제적인 운영 과정에서 근로자들이 공동으로 소유하고 사용함으로써 공유제로 되었다.

집체 기업은 그 형성 목적이 국유 기업의 독점 지위를 유지하고 나중에 국유 기업에 통합되는 것으로서 계획 경제에서 정부의 수요에 따라 여러 차례 발

전과 침체의 주기가 있었다. 개혁·개방 이후 중국 정부는 집체 소유제 경제 발전을 대폭적으로 추진하였다. 이에 따라 기존의 집체 기업이 신속히 발전함과 동시에 새로운 집체 기업이 많이 나타났다.

도시와 농촌의 집체 기업이 커다란 발전을 가져오게 된 것은 크게 두 가지의 원인이 있었다. 첫째, 도시 취직의 문제가 심각하여 집체 기업을 만드는 붐이 일어났다. 사회주의 운동의 수요로 인해 농촌에 갔던 1700여만의 도시 젊은이들이 78년부터 연이어 되돌아 왔다. 그러나 도시의 국유 기업은 이미 과잉 노동력으로 그들을 수용할 수 없었으므로 그들의 취업 문제는 심각하였다. 이러한 문제를 해결하기 위해 정부는 고용 창출 차원에서 소유제 구조를 조정하여 대폭적으로 집체 기업을 발전시켰던 것이다. 둘째, 개혁 이후 농촌에도 과잉 노동력이 많이 나타났다. 정부는 이러한 과잉 노동력 문제를 해결하는 차원에서 농촌의 집체 기업 설립

〈그림 1〉 경제 유형별 공업 총 생산 가치 추이



자료 : 中國社會科學院 工業經濟研究所, 中國工業發展報告 1996, 北京, 經濟管理出版社, 1996: 190; 中國統計年鑒, 1997: 411.

〈표 3〉 주식제 기업 지분 상황

단위(%)

연도	미 유통 주				유통 주
	국가 주	법인 주	개인 주	외자 주	
1993	47.8	21.4	1.6		29.2
1994	43.3	20.3	1.9	1.9	32.6
1995	42.2	19.1	1.6	2.0	35.1
1996	40.1	20.9	1.9	1.8	35.3

자료: 中國誠信證券評鑑有限公司(主編), 1997 中國上市公司基本分析, 北京, 中國科學技術出版社, 1997.

제도의 형식을 취한 데 지나지 않는다. 현재 중국 정부는 주식제 국유 기업의 문제점을 파악하고 97년 제15차 당 대표 대회에서 소유 구조에 대한 실질적인 개혁을 추진하려는 결의를 보여 주고 있다(대외경제정책연구소 북경사무소, 1997). 따라서 매각, 임대, 파산, 합병 등 국유 기업의 민영화가 활발히 전개되고 있다. 특히 외국 기업에 의한 국유 기업의 인수·합병이 큰 이슈로 되고 있다(조현준, 1997; 廖建仁, 呂韻華, 1994).

## IV. 집체 기업의 발전

### 4.1. 집체 기업의 개념과 본질

중국에는 집체 기업에 대한 정확한 개념이 아직 정리가 안된 상태이다. 93년 제8기 전국 인민 대표 대회에서 수정 통과한 헌법 제17조 제1항의 내용을 보면 집체 경제 조직이란 법을 지키는 전체에서 경제 활동을 자주적으로 행사할 수 있는 주체로 규정하였고, 제2항에서는 집체 경제 조직은 민주적인 관리를 하며 법에 따라 관리 인원을 선출하고, 파면하며, 경영의 중대한 문제를 결정한다고 하였다.

중국에서 집체 기업의 의미는 공동으로 출자하고 공동으로 경영하는 합작 기업에 가깝다. 왜냐하면 50년대 초반의 집체 기업은 합작 기업에서 발전된 것이며, 50년대에서 70년대의 집체 기업의 목적은 국유 기업이기 때문이다.

그러나 집체 기업과 합작 기업은 큰 차이가 있다. 합작의 목적은 약자들이 합작을 통해 자신의 이익을 보호하는 것이라면, 집체 경제의 목적은 이러한 개개인과 시장의 연결을 끊음으로써 국유 경제의 독점 지위를 유지하는 것이었다. 합작 제도의 재산권은 사원 개인이 보유한 주식에 연결되는 재산권 구조이고, 집체 경제의 재산권 구조는 집체 일원화의 재산권 구조이다. 합작 제도의 조직 구조는 자발적으로 연합하는 수평적 구조이나 집체 제도의 조직 구조는 위에서부터 아래로의 수직적인 구조이다. 즉 국유 기업의 인원이 집체 기업의 인원으로 될 수 있지만 집체 기업의 인원은 국유 기업의 인원이 될 수 없는 것이다. 분배 구조를 보면 합작 기업에서는 노력과 주식에 따른 이익 분할인 반면에 집체 기업은 집체에서 축적하여 평균 분배한다. 결국 집체 기업은 시장 경제의 산물인 합작 기업을 계획 경제 체제에 맞게 의도적으로 변형한 것이다.

## 5.2. 향진 기업의 특징과 문제

향진 기업의 구조적 특징을 보면, 우선 집체 경제 위주이다(何光, 1998: 236-242). 94년 향진 기업의 총 생산가치 중 향촌 기업의 생산 가치가 67.78%를 차지하였고, 직공 수로는 49.09%를 차지하였다. 둘째, 공업 경제 위주이다. 1993년 향진 기업 중 공업 기업이 기업 총수의 37.4%를 차지하였고, 직공 수는 58.81%, 생산 가치로는 74.14%를 차지하였다. 셋째, <표 5>에서 보듯이 각 지역의 발전이 불균형하다.

온주시는 절강성 동남 연해에 위치한 도시로서 1984년 14 개 연해 개방 도시의 하나로 선발되었다.<sup>7)</sup> 개혁 초기 온주 지역은 자본이 없고 농촌 인구가 대다수를 차지하였다. 따라서 그들은 여러 집이 모여 자금을 모아 주식의 형식으로 합작 기업을 만들어 자금 부족 문제를 해결하였다. 농촌 인구가 많아 가내 수공업을 발전시켰고, 그 결과 농민들이 세운 집체 기업과 사기업이 많이 나타났다.

이에 따라 향진 기업간의 경쟁이 유발되었고, 경쟁의 결과 농민들은 전문화, 대량화, 고품질, 신기술만이 경쟁에서 이기는 방법임을 깨닫게 되었다.

<표 5> 지역별 향진 기업 비교

단위(%)

	기업 수	직공 수	생산 가치	이윤 총액	납세 총액
동부 지역	43.9	57.45	72.53	70.12	71.08
중부 지역	49.39	36.57	24.65	27	25.12
서부 지역	6.71	5.98	2.82	2.88	3.8

자료 : 何光(主編), 中國合作經濟概觀, 1998: 242.

향진 기업은 개혁 초기 중국 경제에서 가장 높은 성장률을 보였다. 경제 특구와 연해 개방 도시의 개방과 개발로 향진 기업은 하청 수출 기업으로 많이 발전하였다. 또한 외자 기업의 영향을 받아 향진 기업은 국유 기업의 경직된 관리 형태와는 달리 유연한 관리 구조와 효율적인 의사 결정 시스템을 가지고 있었다. 향진 기업의 발전은 농촌의 과잉 노동력을 수용하고 농민들의 생활 수준을 많이 높였다. 이는 사영 기업의 발전에 많은 공헌을 하였다.

향진 기업에 대한 이해를 더하기 위해 향진 기업 발전의 모델인 온주시의 발전을 살펴 볼 수 있다.

이러한 인식은 그 후 온주의 지속적인 발전에 있어서 중대한 의식 전환의 계기가 되었다. 특히 기술과 관리의 중요성에 대한 온주 지역의 사람들의 인식은 많은 전문가와 기술 인재, 관리 인재들을 유치하는데 주력하게 하였다. 오늘날 온주 지역에는 50만 명의 기술 인재들이 온주 경제 발전에 공헌하고 있다.

향진 기업의 발전 과정에서 몇 가지 문제점이 노출되어 왔다. 첫째, 재산권 관계가 불명확하다. 향진 기업은 농민들의 집체 기업과 사영 기업을 포함하는데 집체 기업의 경우 공유제라는 명의 하에 어

7) 온주시는 녹성(鹿城)을 비롯한 3 개 區와 낙청(樂清), 서안(瑞安)의 두 개의 직할시, 그리고 영가(永嘉) 등 6 개의 현을 가지고 있다. 전체 인구는 685만 명이며, 인구 밀도는 581.8인/평방 킬로 미터이다.

과 발전을 대폭적으로 지원하게 되었다.

중국 기업의 소유 유형별로 공업 총 생산 가치에서 차지하는 비중의 변화를 보면 중국 경제가 꾸준히 발전한 데 집체 기업의 공헌이 컸음을 알 수 있다(그림1 참조). 특히 우리가 주목해 볼 것은 집체 기업의 개혁에 있어 주식 합작제의 출현이다(樊綱, 1997). 앞에서 언급하였듯이 중국 도시와 농촌의 집체 기업의 생성 발전의 역사를 살펴보면 집체 소유제는 구성원의 추상적인 집체 소유일 뿐이었다. 그러나 주식 합작제는 노동을 기초로 하여 자본과 노동이 결합된 제도로서 기업의 노동자들이 최소한의 주식을 소유하게 함으로써 노동자들이 소유자가 되기도 한다. 이러한 집체 기업의 개혁은 국유 기업 주식제와 사기업의 발전에 커다란 영향을 주었다.

## V. 향진 기업의 발전

### 5.1. 향진 기업의 역사적 발전

향진 기업은 사대(社隊) 기업과 향진 기업이라는

이 단계의 발전 과정을 거쳤다. 1949년 이전에는 중국의 3/4의 공업이 동부 연해 지역에 집중되었고, 농촌에는 현대적 의미의 기업이 없었다. 사회주의 개조 단계의 인민 공사 운동에서 인민 공사는 기업을 설립해야 한다는 공산당의 요구에 따라 농촌에 사대(社隊) 기업을 설립하게 되었다. 이것은 일종의 농촌의 집체 기업이었다.

78년 개혁·개방 이후 사대 기업은 급속한 발전을 하게 되었고 부유해진 농민들이 단독으로 투자하여 설립하는 기업이 많아졌다. 1984년부터 농민들이 투자한 집체 기업과 사기업을 합하여 향진 기업이라 하였다(이보근, 1994). 향진 기업의 발전이 급속하게 빨라진 것은 중국 경제 발전의 객관적인 상황에도 부합되었다. 향진 기업에서 향과 촌의 두 가지 행정 단위의 집체 기업이 주도적인 지위를 차지하게 되었다. 1994년까지 향진 기업은 꾸준한 발전을 계속하였다(표 4 참조). 1996년말 향진 기업은 2336만여 개였고, 노동자 수는 1억 3508만여 명에 달하였으며, 향진 기업의 이윤 총액은 2035억여 위안에 달하였다(國家統計局, 1996: 399-401).

〈표 4〉 향진 기업의 발전: 1984-94

연도	기업 수 (만 개)	직공인 수 (만 인)	총 생산 가치 (억 위안)
1984	606.5	5,208.1	1,709.9
1986	1,515.3	7,937.1	3,540.9
1988	1,888.2	9,545.5	6,495.7
1990	1,850.4	9,264.8	9,581.1
1992	2,079.2	10,581.1	17,584.0
1994	2,495.0	12,017.0	42,588.0

자료 : 農業部 鄉鎮企業司(編), 中國鄉鎮企業概況: 14; 農業部 鄉鎮企業司(編), 中國鄉鎮企業統計概要, 1994: 8-12.

차지하여 1991년에 비해 배로 증가하는 한편, 사영 기업은 42만 호, 635만 명의 종사 인원이 있어 1991년의 4 배에 이르렀다.

## 6.2. 사영 기업의 구조

### 6.2.1. 인력과 자금

개체·사영 기업이 발전함에 따라 사기업에 종사하는 인원 구성도 변하고 있다. 농촌의 개체 기업은 초기에는 농민 가정에서 부업을 발전시키기 위해 형성·발전하였다. 후에 많은 농민들이 도시에 진출하여 도시 사기업의 중요한 구성 인원이 되었다. 도시 사기업은 처음에 실업자와 퇴직 노동자들이 종사하였다.

90년대 이후 일반의 인식이 변하기 시작하여 많은 공공 기관, 국유 기업, 과학 연구 단체 등의 업무 경력이 있는 인력이 추후에 사기업에 종사하게 되었다. 국가 공상국의 통계에 의하면 1994년 사영 기업체의 소유자는 개체 공상업자가 120,663명, 실업자 출신이 109,117명, 이직 인원이 27,838명, 기존의 기업 경력자가 61,934명, 퇴직 인원이 35,830명, 과학 기술 인원이 17,565 명 등으로 구성되어 있다(國家工商管理局辦公室, 1994).

개체·사영기업의 자금 조달은 주로 기업 소유자의 자금 축적과 은행의 대출이다. 정부의 투자가 없고 부채 비중이 낮은 편이다. 93년 中國私有企業主階層研究 프로젝트팀이 진행한 1440 개의 설문 조사에 의하면 사기업주의 창업 자금은 주로 자신의 노동과 사업체 운영에 의한 축적금이었으며, 1/3정도의 사기업은 창업 시 은행 등 금융 기관의 지원을 받은 것으로 나타났다(戴建中, 1994: 124).

### 6.2.2. 부문별 구조와 지역 분포

개체 기업은 주로 제3차 산업에 종사하며, 사영 기업은 1990년 이전에는 주로 제2차 산업에 종사하였으나, 1990년 이후 제3차 산업에 종사하는 경향을 나타내고 있다. 1995년에 상반기에 이르러 제3차 산업의 종사하는 사영 기업은 전체의 48.3%를 차지하였다. 개체 기업은 주로 상업, 음식업, 서비스업에 종사하며, 사영 기업에서는 서비스업, 건축업, 과학 기술 자문업 등의 비중이 높아지고 있다.

지역적으로 볼 때, 사기업의 발전은 농촌을 위주로 한 구조를 이루고 있다. 88년의 790여만 개체 공업 중에서 농촌이 722만 개를 차지해 91.4%를 차지했다. 1990년 이후 도시의 사기업도 빠른 발전을 하고 있다. 1994년 도시의 개체·사영 기업은 88만여 개로 발전하여 전체의 11%를 차지하였다(國家統計局, 1995).

주요 지역별 경제력의 차이를 보면 廣東省(Guandongsheng)의 연 수입이 10만 위안 이상을 초과한 가정이 전체의 19.33%를 차지하고 상하이시는 10%를 차지한다. 도시 주민 가정의 수입도 지역간 차이를 보인다. 1996년 전국 도시 연 수입이 10만 위안을 넘는 가정에서 廣東省이 106호로서 55%를 차지하며, 상하이시가 9.41%, 江蘇省(Jiangsusheng)이 6.13%를 차지하였다(國家統計局, 1997).

개혁 초기 개체·사영 기업은 연해 지역의 각 성과 시에 많이 분포되었는데, 93년에 이르러서도 큰 변화가 없었다. 그간 동부 연해 지역에 이미 사영 기업이 상당히 발전하였고, 또 도시와 중서부 지역의 체제 개혁의 심도와 폭이 넓어져 있었다. 93년 중국의 68.5%의 사영 기업과 76.88%의 등록 자본금은 동부 지역에 집중되었고, 중부 지역은

면 경우 재산권이 분명하지 않다. 둘째, 기업과 정부가 분리되지 않았다. 향진 기업의 발전은 지방 정부의 대폭적인 지원과 갈라놓을 수 없으므로 정부와 불가분의 관계를 가지고 있다. 셋째, 합리적인 경영 시스템의 발전이 미흡하였다. 향진기업의 일부분은 혈연 관계로 이루어지며, 주먹구구식 경영을 하였다. 물론 초기에는 과거에 비해 상대적으로 효율적인 경영 방식이었으나, 외자 기업과 국유 기업 개혁이 심화됨에 따라 경쟁력을 상실하고 있다. 넷째, 분포가 분산되었다. 향진 기업은 대부분 소규모 기업이며 여러 지역에 산재하여 있으므로 규모의 경제를 달성하기 어렵다.

## VI. 사기업의 발전

### 6.1. 사기업의 역사적 발전

사기업은 개체 기업과 사영 기업으로 구분되는데 사영 기업은 기업 자산이 개인(私人)에 의해 소유되고, 8명 이상을 고용하여 이윤 추구를 목적으로 하는 경제 조직을 말한다. 사기업 부문의 재생과 빠른 발전으로 하여 개체·사영기업은 중국 국민 경제에서 무시할 수 없는 중요한 부문으로 자리매김하였다(서석홍, 1993; 王建華, 1996).

개혁·개방 이후 중국의 사기업은 크게 3 단계의 발전 과정을 거쳤다. 첫째, 1978-88년 동안의 사기업의 재생과 발전 단계이다. 개혁 초기에 중국 정부는 사기업 존재의 장기적 필요성을 인식하고 사적 경제의 합법적 권익을 보장하는 정책을 채택하였다. 따라서 개체 공상업 戶(hu)가 중국의 도시와 농촌에서 회복, 발전되었다.

81년에 이르러서는 상당한 자금을 축적한 많은 개체 공상업자들이 생산 규모를 확대하여 고용 인원이 8명을 초과한 사영 기업으로 발전하였다. 1988년에 이르러 전국 도시와 농촌의 사기업은 615만여 개로 발전하였고, 1585만여 명이 사기업에 종사하게 되었으며, 790여억 위안의 공업 총생산 가치를 실현하여 중국 공업 총생산 가치의 4.3%를 점하기에 이르렀다. 1988년에 등록된 사영 기업이 4만여 개나 되었으며, 고용 인원이 70여만 명에 이르렀고, 등록 자본금은 32억 위안에 달하였다(人民日報, 1988. 6. 29).

두 번째 단계는 1989-91년의 짧은 기간으로서 사기업 발전의 침체기라 할 수 있다. 1988년 하반기의 '治理整頓(zhili zhengdun)'과 1989년의 천안문 사태의 정치 파문으로 인하여 사기업 부문은 많은 충격을 받았으며, 사영 기업의 발전 속도가 급속히 감소하여 짧은 기간이나마 침체가 있었던 것이다. 1991년 말 사영 기업은 기업 수와 고용인의 측면에서 87년에 비하여 52%와 55.6%가 감소하였다(中國社會科學院工業經濟研究所, 1996: 294).

세 번째로는 1992년부터 현재까지의 사기업 부문의 빠른 발전 단계이다. 1992년 鄧小平(Deng Xiaoping)의 '南巡談話(nanxun tanhua)'는 사영 경제 발전에 대한 일반인들의 우려를 해소하였다. 중국 공산당 14 대에서 사회주의 시장 경제 체제를 건립하는 것에 관한 결정에서 "여러 가지 경제성분의 장기적 공동 발전" 방침을 제기하였다. 따라서 사영 기업 발전에 좋은 경제 환경을 마련하였다. 92년 하반기부터 사영 기업은 빠른 발전의 새로운 단계에 진입하였다. 94년 말에 이르러서는 전국의 도시와 농촌의 개체 공상 호가 2147만 호, 종사 인원이 3694만 명, 개체 공업 총산치가 8853억여 위안으로 전국 공업 총산치의 11.5%를

을 들며 전국 컴퓨터 한자 처리 연쇄 판매회를 주최하고 판매회에 200여 명의 전문가를 초청하여 판매 네트워크를 형성하였다. 그 후 거인 집단은 한자 처리 소프트웨어를 가지고 연 500%의 성장을 이룩했다.

그러나 1993년부터 외국의 컴퓨터 회사가 대거 중국 시장을 공략함에 따라 거인 집단은 판매에서 상당한 차질을 보였다. 1994년 8월에 거인 집단은 '제2차 창업 정신'을 설정하고 새로운 기술로 외국의 경쟁자들을 이기겠다는 방침을 수립하였다. 그러나 1995년부터 실행되어온 다각화 경영으로 하여 조직 규모가 비대해졌고, 이러한 방만한 경영으로 회사의 자금 상황은 어려워졌으며, 관리상의 문제점도 많이 나타나고 있다.

1996년부터 거인 집단은 중점적인 마케팅 전략으로 전환하였다. 그러나 거인집단은 비대해지는 몸체와 함께 여기 저기에 비관련 다각화 전략으로 인한 관리상에서 문제에 부딪혔다. 창업시 기존의 관리자들과의 적극성은 한계에 이르렀고, 신입 사원이 그 뒤를 이어주지 못하여 겹이 생기게 되었다.

#### 6.4. 대 사영 기업 정책

리루루(李路路, 1996)가 93년 5-9월간 전국 사영 기업 표본 추출을 통해 시행한 설문 조사에 의하면 초기 사영 기업주들이 사업 영역을 선택하고 재조정하는 중요한 변수들로서 (1)자기 기술 소유(54.5%), (2)시장 수요(29.8%), (3)정책적 측면(6.7%) 등을 들고 있는 반면, 후기에는 (1)새로운 시장 수요(39.1%), (2)경제 실력 증가(10%), (3)정책적 측면(12.2%) 등을 들고 있다. 여기서 사영 기업 발전에 있어 중국 정부의 영향을 무시할 수 없다는 점을 알 수 있다.

사영 기업은 국유 기업에 비해 대출을 받기 어렵고, 부지를 얻기가 힘들며, 허가증을 따기도 어렵다. 또한 수출에 있어서도 국유 기업에 비해 규제를 많이 받는다. 사기업은 충분한 법률적인 보장이 없다. 각 지방 정부는 사유 기업에 대한 허가증 발급 등의 행정적 수단으로 이익을 도모하며, 심지어 법집행인이 뇌물을 받는 일도 많이 있다. 사영 기업에 대한 정부의 정책적 차별이 심한 실정은 본 연구팀의 1997년 10월 20일 베이징(北京)에서 있는 통정(通正) 법률 사무소 사장과와의 인터뷰에서도 나타났다. 통정 법률 사무소의 王宏林 사장은 "국유 기업에 비해 사영기업에 대한 차별이 심하다. 어떤 사영기업은 많이 지원하고, 어떤 사영기업은 통제하거나 지원을 별로 하지 않는다."고 말한 바 있다.

## Ⅷ. 3자 기업 발전과 개발구 지역의 외자유치

### 7.1. 3자 기업의 발전단계

1978년 이후 중국의 3자 기업의 발전은 크게 4 단계로 구분할 수 있다(蘇東水 等, 1997). 먼저 제 1 단계는 1979-82년 기간의 준비 및 시험 단계이다. 중국 정부는 개혁 초기에 대외 개방의 충격을 덜기 위해 세 가지 측면의 준비를 하였다(김경순, 1992). 첫째는 사상적 준비로 국민들에게 대대적으로 대외 개방과 외국 자본을 이용할 필요성을 홍보하였다. 둘째는 중의 합자 경영 기업법을 비롯한 여러 개의 섭외 법규를 제정함으로써 법적 측면에서 준비를 하였다. 셋째는 실천적인 준비

각각 20.17%와 14.63%를 차지하였으며, 서부 지역은 각각 11.3%와 8.49%를 차지하였다(國家工商管理局辦公室編, 1994).

그러나 경제 체제 개혁이 농촌에서 도시로, 동부 연해 지역에서 중서부 지역으로 이전하는 것과 함께 1993년부터 중서부 지역의 사영 기업의 발전 속도는 동부 연해 지역의 각 성을 초과하고 있다(최수용, 1994). 이는 중서부 지역의 시장화 정도가 많은 발전이 있었다는 것이다(Tsui, 1991). 93년 통계를 보면 중부 지역, 서부 지역, 동부 지역의 사영 기업은 92년에 비해 각각 80.9%, 73%, 67.1% 증가하였다.

### 6.2.3. 기업 규모와 조직

기업의 인원과 자금 규모로 보면 개체·사영 기업은 작은 규모의 기업이다. 특히 개체 기업은 규모가 아주 작는데, 94년 개체 기업은 평균 1.7명의 인원에 5000 위안의 등록 자본금을 가지고 있다. 반면 사영 기업은 평균 15 명의 고용 인원과 33.5만 위안의 등록 자본금을 가지고 있다.

사영 기업의 규모는 부단히 커지고 있다. 94년 사영 기업의 등록 자본금은 90년의 3.5배에 달하며 등록 자본금이 100만 위안이 넘는 것이 1만 9000 호에 이른다. 100 명 이상을 고용한 기업이 2625 개였는데, 95년 상반기에만도 3만 648개로 증가하였다. 자금의 증가와 함께 사영 기업의 생산 규모 또한 부단히 커지고 있다(中國社會科學院工業經濟研究所, 1996: 298).

90년대 이전에는 중국의 기업 조직 형태를 기본적으로 소유제 유형에 따라 구분하였다. '회사법'이 반포된 후 투자인의 권익과 책임 및 기업의 경영관

리 특징에 근거하여 기업을 독자 기업, 파트너십형 기업, 公司(gongsi) 기업 등으로 구분할 수 있다.<sup>8)</sup> 개체 기업은 주로 독자 기업이며, 사영 기업은 독자, 파트너십, 공사 기업을 다 포함한다. 그중 100만 위안 이상의 등록 자본금을 가지고 있는 사영 기업이 공사 기업이다.

### 6.3. 사영 기업의 경영관리

일반적으로 소규모 사영 기업은 가족적 관리 방식을 취하며 세습적인 경영을 한다(汪丁丁, 1996). 소유자의 권한이 지나치게 집중되어 있고, 사영 기업주에 대한 정보 서비스가 많이 부족하다. 이러한 소규모 사영 기업은 과학적인 경영관리, 생산, 마케팅, 재무 등에 대한 체계적인 제도가 수립되어 있지 않다. 신속한 발전을 한 대형 사영 기업은 이러한 소형 기업의 문제점을 일부 극복하기는 하였지만 여전히 사업 영역과 관리 등에서 많은 문제점이 존재한다.

이에 대한 이해를 위해 巨人集團(Juren) 발전 과정을 살펴 보자(김동하, 1996: 229-231). 1989년 8월 史玉柱(Shi Yuzhu)는 자신이 연구 개발한 M6401 모델 탁상형 인쇄 시스템을 '計算機 世界'라는 잡지에 광고했다. 광고에 따른 영업 활동 결과 그는 10만 위안의 이익을 취하게 되었다. 다른 사람과 달리 그는 10만 위안을 전부 광고를 하는데 사용하였다. 4개월 후 그는 100만 위안의 이익을 얻게 되었다.

1990년 그는 새로운 제품인 M6402 모델을 개발한 후 1991년 봄 주해에 '거인 신기술 회사'를 설립하였다. 1991년 10월에 몇 십만 위안의 자금

8) 공사 기업은 주식 유한 회사와 유한 책임 회사로 구분된다.

년을 전환점으로 하여 대 중국 직접 투자가 전체 외자 유치 중에서 57.3%를 차지하여 처음으로 대외 차입 비중을 초과하였다. 그 후 이 비중은 계속하여 증가하였으며 96년에는 76.1%에 도달하게 되었다(표 6 참조).

### 7.2. 주요국의 대 중국 투자 비교

주요국의 대 중국 직접 투자 규모와 현황을 살펴 보면 홍콩, 마카오, 대만, 싱가포르 등 화교 자본과 일본 및 미국 기업에 의한 투자가 대부분을 차지하고 있다(Campbell, 1990). 한국은 대 중국 투자 건수 및 실행액 기준으로는 전체 대 중국 투자 중 6 위이며 계약 기준으로는 영국 다음인 7위이다(國家統計局, 1997: 606-607).

이들 주요 국가들의 대 중국 투자의 특징을 살펴 보면 홍콩의 경우 연해 개발 지역에 고르게 분포되어 있으나, 광동성을 중심으로 화남 경제권에 상당한 투자가 되고 있다. 업종에 있어서는 한국의 기업들과 유사하다. 경공업, 섬유, 전자 부품 조립 등 노동집약형 업종이 대종을 이루고 있고, 수출지향적이라는 특징을 보이고 있다(박상수, 1997: 19).

1996년 中國統計年鑒에 근거하면, 95년 3차 기업의 투자 자산의 총 규모에 의한 10개 산업별 순

위는 1) 전자 및 통신 설비 제조업, 2) 전력 증수기 생산 공급업, 3) 방직 공업, 4) 교통 운수 설비 제조업, 5) 비금속 광물 제품업, 6) 전기 기계 및 기재 제조업, 7) 화학 원료 및 기타 제품 제조업, 8) 복장 및 기타 섬유 제조업, 9) 금속 제조업, 그리고 10) 식품 가공업 순이다.

투자 영역을 보면 전통적으로 보면 대 중국 투자 기업은 주로 제2차 산업에 대한 투자를 선호한다. 그러나 1993년 말에 제 3차 산업에 대한 투자가 제2차 산업에 투자보다 0.1% 많았으나, 1993년 후반기부터 실시된 중국 정부의 긴축 정책으로 인하여 1994년부터는 제2차 산업에 투자를 하려는 자금이 많아지게 되었다(표 7 참조).

투자 지역을 보면 1990년부터 1994년까지 외국 투자 기업의 자금 투자는 동부 지역에 집중되었는데, 이것이 평균 90%를 차지한다. 중부 지역과 서부 지역 전체가 10%밖에 차지하지 않고, 이 중에서 서부 지역은 4% 이하이다(표 8 참조). 중국에 투자하는 외국 기업은 일반적으로 정책적 우대를 주고 안정적인 지역인 경제 특구에 투자하기를 선호한다. 따라서 동부 지역이 특히 외국 투자자들이 몰리는 지역이다. 그러나 최근들어 중부와 서부 지역으로 진출하는 외국 기업도 급증하고 있다. 그것은 중국의 개혁 초점이 이 지역으로 옮겨지기 때문

〈표 7〉 산업 부문별 대 중국 투자 규모

단위(%)

	1991		1992		1993		1994		1995	
	항목 개수	협의 금액								
제 1차 산업	2.5	1.8	2.1	1.2	2.0	1.1	1.2	1.2	2.4	1.3
제 2차 산업	90.2	81.5	81.5	59.4	71.6	49.4	73.1	56.0	74.0	63.4
제 3차 산업	7.3	16.7	16.4	39.4	26.4	19.5	25.7	42.8	23.6	35.3

자료 : 1991, 1992, 1993, 1994, 1995년 中國統計年鑒 및 유관 部委 자료에 근거하여 정리 계산함.

로서 경험을 얻기 위해 연해 지역의 광둥(廣東)과 푸저안(福建) 등 두 개의 성에 우대 정책을 펼치어 이 지역에 셴똌(深圳), 주하이(珠海), 셴터우(汕頭), 샤먼(廈門) 등 네 개 경제 특별구를 건립하였다(顧國祥, 許曉明, 1996: 76; Barnowe et al., 1994).).

제 2 단계는 1983-85년 기간의 초기 발전 단계이다. 중국 정부는 광둥성과 푸저안성의 3자 기업 성공 경험에 고무되어 3자 기업의 발전 범위를 넓혔다. 1984년에 14 개 연해 개방 도시를 제정하였고, 장강(長江), 주강(珠江) 및 민남(閩南) 등의 삼각 지역에 경제 기술 개발구를 건립하여 연해 지역의 투자 환경을 개선하였다. 또한 지방의 외국 자본 유치 권한을 확대함으로써 외국 자본을 활용에 있어 새로운 국면을 열게 되었다.

제 3 단계는 1986-92년 기간으로 발전의 토대를 정착화시키는 단계이다. 1986년부터 중국의 3자 기업은 꾸준한 발전을 하였다. 중국 정부는 여러 가지 관련 법규들을 반포하여 법적인 측면을 개선하고 외국 상인 투자 기업의 심사 과정을 간단히 하여 사업 효율을 대대적으로 높였다. 또한 연해 개방구의 범위를 확대하였다. 1990년 상하이시의 浦東 新區(Pudong Xinqu)의 개발구 비준은 중국의 연해 개방 정책이 沿江(Yanjiang: 장강, 황하)를 따라 개방으로 전환되는 계기였다.

제 4 단계는 1992년부터 현재까지의 기간으로 대 중국 투자 기업의 신속한 발전 단계이다. 1992년부터 계획 경제를 포기하고 시장 경제로 전환함에 따라 중국의 투자 환경은 커다란 개선을 가져왔다. 또한 1992년을 전환점으로 하여 직접 투자가 대외 차입에 비해 큰 비중을 차지하였고, 오랫동안 적대국으로 지내 왔던 한국과의 수교도 상당한 정도 외국의 기업들에게 안전감을 주었다. 이에 따라 대중국 투자 기업은 신속한 발전을 하게 되었다.

중국에서 외국 자본을 이용하는 방식은 대외 차입, 외국 기업(혹은 개인)의 직접 투자와 기타 투자(하청 가공, 국제 임대) 등 세 부분으로 나뉜다. 그 중 외국 기업(혹은 개인)의 직접 투자는 합자 투자, 합작 투자, 단독 투자의 3가지 방식을 포함하는데, 이것이 곧 '三資 기업'이다(Edwards and Ringleb, 1990). 3자 기업은 중국의 법률에 따라 중국 정부의 비준을 거쳐 중국내에 설립하였으며, 외국과 중국 측이 주식 지분이나 계약을 통해 공동으로 경영하거나 혹은 외국 기업이나 투자자가 단독으로 중국 내에 투자를 하는 경제 실체를 말한다(許曉明, 1998).

1979-90년 기간 동안 중국은 외국 자본을 이용하는 주요 방법으로 대외 차입을 선택하였다. 그러나 1990년대 이후 대 중국 투자 기업을 유치하는 것이 외자를 도입하는 주요 방식이 되었다. 1992

〈표 6〉 외국 자본 도입 비중 변화 (단위 %)

연도	대외 차입	직접 투자	기타 투자
1990	63.5	33.9	2.6
1992	41.2	57.3	1.5
1994	21.5	78.1	0.4
1996	23.1	76.1	0.8

자료: 中國統計年鑒, 1997: 605.

첫째, 대 중국 투자 기업들이 중국의 정치적 환경에 너무 민감하게 반응해왔다는 점이다(Henley and Nyaw, 1990). 중국의 정치적 안정성은 외국 투자 기업의 전략적 선택에서 중요시되는 요소였다. 과거 중국은 공산권 국가에 속하였으며, 개혁·개방 후에도 이념적으로 사회주의적 방식을 결코 포기하지 않고 있다. 또한 외국의 기술과 자본을 도입함에 있어서 흔들림이 없다고 볼 수 있다. 이는 공산당 집권 하에서의 이념적 변동이 권력 분리에 큰 영향을 주기 때문에 중국 정부가 신경을 쓰는 것이다. 그러나 경제 발전과 세계화의 확산으로 인해 이념적인 문제는 경제 발전을 가로막지는 못한다.

현재 중국의 정치적 환경은 비교적 안정적이며, 이는 앞으로 상당한 기간 동안 지속될 것이라 전망된다. 89년의 천안문 사건으로 인하여 미국과 유럽의 많은 기업들은 투자를 회수함으로써 일본 기업에 많이 뒤졌는데, 여기서 얻은 교훈 때문에 97년 홍콩 반환 시에도 영미 기업의 대 중국 투자에는 변함이 없었다. 따라서 중국의 정치적 환경에 대해 민감할 필요가 없으며 오히려 다른 환경에 대해 더 잘 대처하려는 움직임을 보이고 있다.

둘째, 대 중국 투자 기업이 중국의 특수한 경제적 환경에 유연하게 대처하지 못하고 있다(Holton, 1990). 경제적 환경을 볼 때 중국의 거시적, 미시적 경제 환경은 아직 외국의 발달한 자본주의 기업의 경영에 적합하지 않다(조현준, 1993). 특히 자본 시장의 미발달, 관련 경제 법률의 미정비 및 정부와의 관계로 이어지는 기업간의 네트워크 등은 자율적 경쟁을 함에는 아직 부족하다. 따라서 외국의 경험과 선진국 경험을 그대로 중국에 적용하려는 것은 환경에 유연하게 대처하지 못하는 전략적 실패로 이어진다. 이는 최근의 3자

기업의 비효율 문제가 대두되면서 더욱 뚜렷이 나타난다.

셋째, 외국 기업의 경영 구조와 중국 근로자 간의 문화적 충돌이 심하다(이학규, 1994; Bjorkman, 1994). 문화적 측면에서 중국에 투자를 하는 외국 기업들은 많은 경우 중국의 저렴한 노동력 사용의 이점을 강조한다. 그러나 저렴한 대신 낮은 생산 능력과 효율, 경쟁 의식이 없는 평등 사상, 위기감 없는 관리 의식 등은 모두 노동력 관리와 현대적 경영에서의 어려움을 가져온다. 때문에 중국의 문화에 맞는 경영 구조의 설계는 대 중국 투자에서 성패를 가름할 수 있는 중요한 문제이다(김종임, 1994).

넷째, 경제 체제 개혁의 심화와 개방의 심도가 깊어짐에 따라 경쟁이 치열해지고 있다. 중국 경제 개혁의 심화로 외국 기업에게 기회를 줌과 동시에 경쟁자들이 많이 속출하고 있다. 구조 개혁이 심도 있게 진행됨에 따라 국유 기업의 임대, 매각, 합병 등이 활발해 지고 있다(조현준, 1996). 따라서 주식제로 전환한 국유 기업은 계속하여 경쟁력을 강화하기 위해 힘쓰고 있으며, 집체 기업과 사영 기업의 발전과 경쟁력은 이미 어느 정도 인정을 받고 있다. 경쟁이 심화됨에 따라 외국 투자 기업의 전략과 조직도 그에 상응한 변화를 가져와야 한다.

#### 7.4. 개발구 지역의 외자 유치

중국의 3자 기업 발전 정책에서 중요한 것은 개발구를 설립하여 지역적인 특별 우대 정책을 펼치는 것이다(양평섭 안종석, 1992). 개발구는 국가급, 성급, 지구급, 현(시)급으로 나눌 수 있다. 초기 개발구는 동부 연해 지역의 경제적 기반과 투자 환경이 좋은 곳에 설립하였다. 1980년 8월 26일 전국 인민 대표 대회에서 광둥성(廣東省)의 深圳,

〈표 8〉 지역별 대 중국 투자 규모

단위(%)

지역 \ 년도	1990	1991	1992	1993	1994
동부 경제 지역	93.2	92.5	91.3	87.4	87.8
중부 경제 지역	4.0	4.5	6.8	8.9	7.9
서부 경제 지역	2.8	3.0	1.9	3.7	4.3

자료 : 1991-95년 中國統計年鑒 및 유관 部委 자료에 근거하여 정리 계산함.

이라 볼 수 있다.

주요국의 투자 특징을 보면 미국 기업의 경우, 대 중국 투자의 가장 두드러진 특징은 다른 국가와는 달리 중국 진출의 목적을 내수 시장 공략에 두고 있다는 점이다. 이러한 투자 동기로 인해 미국 기업의 투자는 다국적 기업의 진출, 다양한 업종 분포, 거대 도시에서의 집중, 합자 기업의 선호 등의 현상으로 나타나고 있다(최의철, 1987).

일본의 대 중국 경제 협력 형태는 지금까지 직접 투자보다는 대출과 무역에 의한 경제 교류가 주류를 이루어 왔다. 실제로 1996년 말 기준 일본의 대 중국 교역액은 601억 달러로 중국 전체 교역액의 20.7%에 달하고 있으나, 일본의 대 중 직접 투자 규모는 96년 말 현재 263.82억 달러로 중국 전체 직접 투자 유치액(계약액 기준)의 5.6%에 불과하다.

일본 기업의 대 중국 투자의 특징은 다른 나라에게 중국 시장을 뺏기지 않으려는 시장 선점형 투자가 확대되고 있다는 점이다. 일본 기업들은 타국 기업의 시장 진입을 막거나 늦추기 위해 진입 장벽을 쌓아 시장 점유율을 유지 확대하는 한편 타 외자 기업과의 전략적 제휴 등을 통해 기술 우위와 고품질에 관한 인지도를 높이는 공세적 투자 전략을 쓰고 있다. 또한 투자 지점을 다변화하는 특징을 가지고 있으며, 최근 북쪽 지역에 투자하는 기

업체의 숫자가 급속히 증가하는 추세를 보이고 있다. 일본의 대 중국 투자는 과거에 개별 기업의 독자 투자가 일반적이었으나, 최근에 들어서는 집단 또는 그룹으로 진출하는 사례가 증가하고 있다.

대만 기업의 대중 투자 특징에서 뚜렷이 나타나는 것은 투자 동기가 대륙의 풍부한 저임금 노동력 활용이라는 점이며, 다음으로 언어, 혈연과 문화상의 동질성, 그리고 저가의 토지 및 공장의 활용의 순으로 평가된다. 투자 업종을 보면 91년 이후에도 신발, 의류, 전자, 전기, 플라스틱, 피혁 등의 노동집약적인 업종에 대한 투자가 여전히 중심을 이루고 있으나, 1993년부터는 그 비중이 하락하는 현상을 보이고 있다. 반면, 정밀 기기, 일차 금속 및 금속 제품, 화학 제품 등 자본과 기술집약적 업종의 비중이 증가하고 있다. 투자 지역은 광둥성과 푸지안성에 대한 집중이 뚜렷이 나타나서 이 두 개성을 합할 경우 전체 투자 건수의 72.1%, 투자 금액의 67.3%를 차지하고 있다. 그 외에 상하이 및 장수(江蘇)성의 투자가 두드러지고 있다.

### 7.3. 대 중국 투자 기업에 존재하는 문제점

대 중국 투자를 한 기업들은 경영 방식과 운영에 있어 몇 가지 문제점을 지니고 있다(석상, 1993).

으면 다른 소유제 기업과의 합작을 모색하고 있다. 특히 국내 기업의 경쟁력이 약한 점에 맞추어 외자 기업과의 합작을 선호한다.

초대형 기업에 대한 소유권 포기는 아직 시간적으로나 정서적으로 이르며 대대적인 구조 조정을 할 것으로 예상된다. 따라서 노동자들에 대한 해고와 재고용은 불가피하며, 이 가운데서 나타나는 노동자와 기업, 노동자와 정부 사이의 문제는 앞으로 커다란 이슈로 될 것이다. 중국 정부도 국유 기업의 비효율의 문제가 상당 부분 경영자의 문제에서 야기된다는 것을 인식하고 있기 때문에 전문 경영인 배양에 주력할 것이다. 특히 대학에 대한 정부의 통제력을 행사하여 많은 전문 경영인을 배출하려고 할 것이므로 대학의 발전을 위한 투자 및 지원을 대폭적으로 할 것으로 보인다.

집체 기업은 그 출현 배경이 국유 기업의 절대적 지위를 보장함과 동시에 사영 기업의 발전을 막으려 한 것이었다. 집체 기업은 초기 합작 기업의 형태에서 발전하였고 국유 기업과 사기업의 갭을 메울 수 있는 중간 형태이므로 중국 정부는 집체 기업의 발전을 더욱 추진할 것이다. 집체 기업의 빠른 발전은 국유 기업의 전면적인 민영화와 사기업의 건전한 발전에 있어 큰 방향을 잡는 역할을 할 것이다. 따라서 많은 초대형 민영 집체 기업이 나타날 것이며, 그들의 역할이 국유 기업을 대신할 것이다.

향진 기업은 초기 농촌을 중심으로 한 개혁에서 주력군의 역할을 하였지만 개혁의 중심이 도시로 옮겨지면서 그 중요성이 떨어지고 있다. 그러나 중국의 상당한 인구가 농촌 인구라 할 때, 향진 기업의 발전과 성공은 중국의 개혁과 직결되는 문제라고 할 수 있다. 따라서 향진 기업 발전에 대한 정부의 지원과 추진은 계속될 것이며, 향후 특히 서

부 지역과 중부 지역에서 향진 기업의 빠른 발전이 예상된다.

사기업은 중국에서 이미 확고한 위치를 점하고 있다. 많은 우수한 경영자들이 지금은 사영 기업주가 되어 있다. 사기업은 조직의 활성화와 관리의 효율성으로 그 역할이 점점 커져가고 있다. 오랜 기간 동안 사영 기업을 발전시켜 자금을 축적한 사람들은 조심스레 그 규모를 확대할 것이며, 이에 따라 초대형 사영 기업이 등장하여 개혁에 새로운 활력이 될 전망이다. 또한 이러한 사영 기업은 현대적인 경영으로 무장한 많은 인재들을 영입하고 있으며, 효율적인 관리로 인하여 앞으로 외자 기업의 가장 강력한 경쟁자로 대두될 것이 예상된다.

외자 기업은 이미 중국 경제에서 불가피한 구성 부분이 되었다. 외자 기업의 빠른 발전은 중국 경제 개혁의 진전에 커다란 추진 역할을 하였다. 과거 중국 정부는 기술 도입과 경영 관리상의 경험을 위하여 외자 기업에 많은 특혜와 대우를 제공하였다. 현재 중국 정부는 많은 경험을 축적하였고 기술을 습득하였으므로 국내 기업에 대한 지원을 아끼지 않고 있다. 따라서 앞으로 외자 기업에 대한 특혜는 점차 사라질 것이며, 외자 기업은 중국에서 평등한 경쟁을 해야하고 현지 기업에 비해 경제적 환경에 익숙하지 않는 약점을 지니므로 현지화에 주력할 것이다. 따라서 외국 기업의 대 중국 직접 투자는 계속하여 증가하는 상황에서 현지인에 대한 교육과 활용이 앞으로의 주요 당면 과제라고 할 수 있다.

珠海, 汕頭시를 세 개의 경제 특별구로 선정하였고, 1981년 10월에는 푸저안성의 夏門시를 경제 특구로 지정하였다.

이러한 경제 특구의 설립은 초기 사회주의에 익숙하였던 중국이 외국 자본과 자본주의적 경영을 접할 수 있는 통로였다. 1984년 5월 중국 정부는 大連, 秦皇島, 天津, 烟台, 青島, 連云港, 南通, 上海, 寧波, 溫州, 福州, 廣州, 심강, 北海 등의 도시를 개방하였다. 85년에는 또 長江, 珠江, 閩南의 삼각 지역을 경제 개방구로 비준하였다. 정부는 각 연해 도시에 경제 기술 개발구를 건립하여 중국의 과학 기술 발전을 추진하였다(經濟日報社, 1995: 227).

그러나 개혁이 심화되고 지역간 발전이 불균형해짐에 따라 중국 정부는 국가 발전의 전략적 목표에 따라 개발구를 설립하고 있다. 개발구 지역이 다른 지역에 비해 외자 유치에 성공적으로 이루어 질 수 있는 것은 이러한 지역적 권한의 확대에 말미암아 외국 투자자들에게 안정적인 환경과 여러 가지 편의성을 제공하고 있기 때문이다. 일반적으로 개발구들은 보통 중장기적인 개발 계획을 가지고 있으며, 외국 기업들이 여전히 투자를 선호하는 지역이다.

외자를 유치하는 과정에 외국의 선진적인 관리 경험을 배우고 경영 인재들을 영입하면서 자신의 경영자를 배양해야 할 필요성을 알게 되었다(國鴻, 張旗, 1997). 1991년 중국 정부는 中國人民大學, 清華大學, 南開大學, 天津大學, 하얼빈 工業大學, 上海財政大學, 夏門大學, 西安交通大學 등 9개 대학교에 MBA 과정을 시험적으로 만들어

사회의 수요를 만족시키려 하였다. MBA 과정에 대한 사회의 수요가 급증함에 따라 1993년 5월부터 北京大學, 復旦大學 등을 비롯한 17개 대학교에 재차 MBA 과정을 만들었다. 이러한 경영자 양성 노력의 결과 1996년까지 26개 대학에서 MBA 과정을 실시하게 되었다.<sup>9)</sup>

## VIII. 결론과 함의

중국 기업은 서구 자본주의 국가의 영향하에 태동하였으나, 사회주의 국가의 건립으로 그 발전이 크게 위축되었었다. 그러나 개혁·개방을 표방하면서 서서히 다시 나름대로의 발전을 기하고 있다. 국유 기업의 비효율로 인해 전면적인 사적 소유화는 시간적인 문제가 될 가능성도 존재한다. 그것이 가능하기 위해서는 점진적인 국민의 의식 전환이 필요할 것이다. 사회주의에 익숙하였던 국민들에게 전면적인 자본주의적 제도는 많은 충격을 주게 될 것이며, 중국 정부도 이 점을 명심하고 있다. 따라서 국민들에 대한 교육을 동시에 진행하는 방향으로 서서히 개혁의 심도를 강화시키고 있다.

국유 기업은 15 대 당 대표 대회에서 언급하였듯이 국가에서 전반적인 경제적 위치를 차지하지 않는 기업에 대해서는 전면적인 민영화 실시하는 것이다. 따라서 국유기업의 개혁의 방법은 소형 국유 기업은 거의 매각이나 파산등을 통해 소유권을 분명히 하고 있으며, 중대형 국유 기업은 될 수 있

9) 97년 10월 21일에 있는 北京師範大學 경제학원의 상무 부원장과 경제학과장과의 면담과 98년 7월 16일에 있는 상하이 푸디안 대학 관리과학부의 郁義鴻 교수와의 면담 결과 중국 MBA 과정의 학생은 주로 공과 계통의 학생들인데 기업에서 근무한 경험이 있으며, 학부에서 경제학을 전공하던 학생들이 많다는 점을 알 수 있었다. 졸업생들은 주로 금융 기관이나 정부 기관에 많이 진출하고, 독립적으로 창업하는 경우는 드물다.

- Sino-Western Joint Ventures," *Advances in Chinese industrial studies*, vol. 4.
- Boist Max and Guo Liang Xing (1991), "Contractual Responsibility Systems In Chinese State-Owned Industry: A Preliminary Assessment," *Advances in Chinese industrial studies*, vol. 2.
- Byrd, William A. (1987), "The Impact of the Two-Tier Plan/Market System in Chinese Industry," *Journal of Comparative Economics*, vol. 11, no. 3, September.
- Byrd, William A. (1991), "Contractual Responsibility Systems In Chinese State-Owned Industry: A Preliminary Assessment," *Advances in Chinese industrial studies*, vol. 2.
- Campbell, Nigel (1990), "The Pattern of Equity Joint Venture Investment in China," *Advances in Chinese industrial studies*, vol. 1 (Part B: Joint Ventures and Industrial Change in China).
- Child, John (1994), *Management in China during the Age of Reform*, Cambridge Univ. Press.
- Child, John (1990), "Introduction: the Character of Chinese Enterprise Management," *Advances in Chinese industrial studies*, vol. 1 (Part A: Reform Policy and the Chinese Enterprise).
- Child, John and Xu, Xinzong (1991), "The Communist Party's Role In Enterprise Leadership At The High-Water Of China's Economic Reform," *Advances in Chinese industrial studies*, vol. 2.
- Dollar, David (1990), "Economic Reform and Allocative Efficiency in China's State-owned Industry," *Economic Development and Cultural Change*, vol. 39, no. 1, October.
- Easson, A. J. (1990), "Li Gai Shui: the Role of Taxation in the Reform of China's Enterprise system," *Advances in Chinese industrial studies*, vol. 1 (Part A: Reform Policy and the Chinese Enterprise).
- Edwards, Frances L. and Ringleb, Al H. (1990), "Joint Ventures in China: the Impact of the Legal Environment in Attracting Technology Transfers," *Advances in Chinese industrial studies*, vol. 1 (Part B: Joint Ventures and Industrial Change in China).
- Far Eastern Economic Review* (1996), "China in Transition," Jun. 13/20/27, Aug. 15/22, Sep. 5/12/26, Oct. 17, Dec. 12/19.
- Ferdinand, Peter and Wang, Yongjiang (1990), "Center-Provincial Financial relations in China and the Role of the ministry of Commerce," *Advances in Chinese industrial studies*, vol.1 (Part A: Reform Policy and the Chinese Enterprise).
- Fleisher, Belton M., Dong, Keyong, and Liu, Yunhua (1996), "Education, Enterprise Organization, and Productivity in the Chinese Paper Industry," *Economic Development and Cultural Change*, vol. 44, no. 3, April.
- Henley, John S. and Nyaw, M.-K. (1990), "The System of Management and Performance of Joint Ventures in China: Some Evidence from Shenshen Special Economic Zone," *Advances in Chinese industrial studies*, vol. 1 (Part B: Joint Ventures and Industrial Change in China).
- Holton, Richard H. (1990), "The Myth of the Chinese Enterprise," *Advances in Chinese industrial studies*, vol. 1 (Part B: Joint Ventures and Industrial Change in China).
- Howard, Pat (1992), "China's Enterprise Management Reforms In The Eighties: Technocratic Versus Democratic Tendencies," *Advances in Chinese industrial studies*, vol. 3.
- Hunt, Raymond G. and Yang Gao (1990), "Decision Making and Power Relations in the Chinese Enterprise: Managers and Party Secretaries," *Advances in Chinese industrial studies*, vol. 1 (Part A: Reform Policy and the Chinese

- 研究, 2期, 39-44.
- 袁東 (1997), “中國株式市場의 監管辦法”, **中國經濟問題**, 5期, 25-30.
- 劉常勇 (1995), “國有企業改革의 思考模式”, **世界華商經濟年鑒**, 北京, 企業管理出版社.
- 陸百甫 (主編) (1998), **大重組**, 中國發展出版社.
- 銀溫泉 (1998), “政企分開의 可行性研究”, **經濟研究**, 2期, 38-45.
- 李軍 (1995), “國有企業의 獲利能力分析”, **經濟研究**, 3期, 40-43.
- 李路路 (1996), “社會結構變遷과 私營企業의 發展”, **管理世界**, 1期, 209-214.
- 人民日報 (1998) “鼓勵引導私營企業健康發展”, 6月 29日.
- 林毅夫, 蔡昉, 李周 (1997), “現代企業制度의 內涵과 國有企業改革方向”, **經濟研究**, 3期, 3-10.
- 張國云, 李松萍 (1997), “識論企業 多兼并少破產”, **經濟管理**, 9期.
- 張小寧 (1998), “建立企業內部職工持株會의 新構想”, **經濟管理**, 4期, 19-21.
- 張亦春, 周穎剛 (1997), “信息不對稱, 企業改革과 證券市場”, **經濟研究** 5期, 24-30.
- 張榮剛 (1997), “國有企業의 產出增長과 要素貢獻分析”, **經濟研究**, 6期, 27-35.
- \_\_\_\_\_ (1997), “積極推行股分制, 進一步深化國有企業改革”, **經濟研究**, 11期, 9-15.
- 張宇燕, 何帆 (1996), “國有企業의 性質”(上), **管理世界**, 5期, 128-135.
- 張維迎 (1996), “所有濟, 治理結構 및 委托 代理關係”, **經濟研究**, 9期, 3-15.
- 張春霖 (1997), “國有企業改革과 國家融資”, **經濟研究**, 4期, 3-14.
- 田國強 (1994), “中國國營企業改革과 經濟體制平穩轉軌의 方式과 步驟”, **經濟研究**, 11期, 3-9.
- 錢穎一 (1995), “企業의 治理結構改革과 融資結構改革”, **經濟研究**, 1期, 20-29.
- 丁寧寧 (1996), “國有企業改革의 目標, 重點 및 推進途徑의 選擇”, **管理世界**, 3期, 136-143.
- 周學 (1997), “國有企業改革의 深層思考”, **經濟改革**, 2期, 33-37.
- 中國企業家調查系統 (1997), “當前我國企業經營者對激勵約束問題看法의 調查”, **管理世界**, 4期, 119-132.
- 中國社會科學院 (1997), “嚴重缺損國有企業의 缺損原因剖析”, **管理世界**, 1期, 127-137.
- 中國社會科學院工業經濟研究所 (1996), **中國工業發展報告 1996**, 北京, 經濟管理出版社.
- 中國統計出版社 (1997), “國有工業의 主導地位”, **中國統計**, 北京, 16.
- 證券時報社 (編著) (1997), **98 中國股市大預測**, 中國經濟出版社, 55-62.
- 陳工孟 (1997), “現代企業代理問題와 國有企業改革”, **經濟研究**, 10期, 43-45.
- 陳小洪 (1996), “國有企業의 現況과 主要問題”, **管理世界**, 3期, 144-149.
- 陳少華, 嚴暉, 胡水冰, 張浩洋, 楊宏圖 (1998), “國株式會社法人治理結構問題調查”, **中國經濟問題**, 2, 34-40.
- 詹虹 (1996), “國有企業改革應有效地激勵職工”, **中國經濟問題**, 福建, 4期, 30-35.
- 何光 (主編) (1998), **中國合作經濟概觀**.
- 許曉明 (主編) (1998), **三資企業管理**, 復旦大學出版社.
- 胡永泰, 海聞, 金毅彪 (1994), “中國企業改革究竟獲得了多大成功”, **經濟研究**, 6期, 20-32.
- 黃遠建 (1994), “現代企業制度建設中の 若干問題”, **經濟研究**, 10期, 48-53.
- 欣文 (1997), “國有企業의 資本結構分”, **經濟研究**, 8期, 26-33.
- 영문 문헌
- Barnowe, J. Thad, Yager, William F., and Wu, Nengquan (1994), “Management Experiences Of Firms With Foreign Investment In Southern Guangdong,” *Advances in Chinese industrial studies*, vol. 4.
- Bjorkman, Ingmar (1994), “Role Perception And Behavior Among Chinese Managers In

## Structural Changes in the Chinese Business

Sei Chull Oh · Hun-Joon Park · Seungwha Chung\*

### Abstract

The Third Plenary Session of the 11th Central Committee of the Chinese Communist Party held in December 1978 redefined the direction of China's economic development. The new national strategy includes economic growth based on capabilities; technical cooperation with foreign countries; promotion of agriculture and light industry; reform of the management system; introduction of the market mechanism; and the practice of responsibility systems to boost productivity.

Recent economic reforms have been directed primarily to the state-owned sector of the Chinese industry. This sector faces some major problems. First, a centralized economic planning and regulatory structure, established in the early 1950s, remains unchanged today, and the reforms to date modify rather than replace it. The reform policy makers try to transform factory units into business enterprises with profit responsibility. However, there exists tension between this reform effort and the existing system because the rest of the structure has not been changed much so far. In a word, every Chinese state enterprise is subordinate to the government authorities.

The second problem is the constraint in managerial autonomy and accountability though they are being established by economic reform efforts. Within an enterprise, there is a constraint upon management because of the duality of executives and the Party hierarchy, which is a typical feature of any socialist economy. The "Director Responsibility System" is intended to concentrate an executive's authority and responsibility into the hands of the director. But, he is still expected to pay attention to the advice of the Party committee and its secretary.

While the state-owned sector remains problematic, individual entrepreneurs in agriculture and manufacturing are now able to operate their private firms relatively free of bureaucratic restrictions. They often achieved considerable success. The collective sector

- Enterprise).
- Jefferson, Gary H., Thomas G. Rawski, and Zheng, Yuxin (1992), "Growth, Efficiency and Convergence in China's State and Collective Industry," *Economic Development and Cultural Change*, vol. 40, no. 2, January.
- Jefferson, Gary H., Thomas G. Rawski, and Zheng, Yuxin (1996), "Chinese Industrial Productivity: Trends, Measurement Issues, and Recent Developments," *Journal of Comparative Economics*, vol. 23, no. 2, October.
- Lee, Keun (1990), "The Chinese Model of the Socialist Enterprise: An Assessment of Its Organization and Performance," *Journal of Comparative Economics*, vol.14, no.3, September.
- Li, Ji (1992), "Management By Objectives And China's Reform Of The Employment System," *Advances in Chinese industrial studies*, vol.3.
- Li, Jingjie (1994), "The Characteristics of Chinese and Russian Economic Reform," *Journal of Comparative Economics*, vol. 18, no. 3 June.
- Liu, Zinan and Liu, Guy Shaojia (1996), "The Efficiency Impact of the Chinese Industrial Reforms in the 1980's," *Journal of Comparative Economics*, vol. 23, no. 3, December.
- Lyons, Thomas P. (1986), "Explaining Economic Fragmentation in China: A Systems Approach," *Journal of Comparative Economics*, vol. 10, no. 3, September.
- Mun, Kin-Chok (1990), "Stakeholders in the Chinese Enterprise: an Examination of Li YingLing's Ownership Reform Model," *Advances in Chinese industrial studies*, vol.1(Part A: Reform Policy and the Chinese Enterprise).
- Munro, D (1982), *The Concept of Man in Contemporary China*, Ann Arbor, The University of Michigan Press.
- Naoki, Murakami, Liu, Deqiang, and Otsuka, Keijiro (1994), "Technical and Allocative Efficiency among Socialist Enterprises: The Case of the Garment Industry in China," *Journal of Comparative Economics*, vol. 19, no. 3, December.
- Porter, Robin (1990), "Centralization, Decentralization, and Development in China: the Automobile Industry," *Advances in Chinese industrial studies*, vol. 1 (Part B: Joint Ventures and Industrial Change in China).
- Punnett, Betty Jane and Zhao, Yasheng (1992), "Confucianism, Needs And Organizational Preferences: An Examination Of Management Trainees In China," *Advances in Chinese industrial studies*, vol. 3.
- Putterman, Louis (1992), "Dualism and Reform in China," *Economic Development and Cultural Change*, vol. 40, no. 3, April.
- Sidel, Mark (1990), "Enterprise Bankruptcy and the Development of Bankruptcy Law," *Advances in Chinese industrial studies*, vol. 1 (Part A: Reform Policy and the Chinese Enterprise).
- Snell, Robin and Easterby-Smith, Mark (1991), "Peeling Through The Bamboo Curtain: Researching Chinese Management And Organization," *Advances in Chinese industrial studies*, vol. 2.
- Tsui, Kai Yuen (1991), "China's Regional Inequality, 1952-1985," *Journal of Comparative Economics*, vol. 15, no. 1, March.
- Walder, Andrew (1986), *Communist Neo-Traditionalism: Work and Authority in Chinese Industry*, University of California Press.
- Yu, Kai-Cheng, Wang, Dong-Cai and Wei, He (1992), "A Study Of The Organizational Commitment Of Chinese Employees," *Advances in Chinese industrial studies*, vol. 3.

## 소비자 불평행동의 통합모형에서 제품중요성의 조절효과

정경애

경북대학교  
(kogmvs@netsgo.com)

조봉진

계명대학교 경영학부 교수  
(bicho@kmucc.keimyung.ac.kr)

최근 소비자 불평행동에 관한 관심이 고조되어 매년 수백 편의 연구가 발표되고 있으나, 대부분의 연구들이 소비자 불평행동의 특정 단면들에 초점을 맞추고 있고 불평행동의 원인에서 결과에 이르는 과정을 통합적으로 고찰한 연구는 소수에 불과하다. 더구나 이들 연구들조차도 연구결과가 서로 상이하여 합의를 이루지 못하고 있다. 특히 소비자 불평행동의 과정을 통합적으로 고찰한 연구들에서 제품중요성의 역할에 대한 매우 상이한 연구결과들이 공존하고 있어서 이에 대한 연구가 필요한 상황이다.

불평행동을 한 경험이 있는 소비자들을 대상으로 실증조사를 한 결과, 제품중요성이 소비자 불평행동의 통합모형에서 유의한 조절변수의 역할을 하는 것으로 나타났다.

### 1. 머리말

기업이 새로운 소비자를 지속적으로 확보하는 것은 어려운 일일뿐만 아니라 새로운 고객을 확보하기 위해 필요한 자원은 기존 고객을 유지하기 위해 필요한 자원보다 훨씬 더 많다. 따라서 고객과의 관계를 장기적인 관계로 유지·확장시킬 때 조직의 이윤이 증가한다. 이러한 논리에 따라 마케팅관리자들은 소비자의 불만족과 이로 인한 불평행동을 관리하여 고객과의 장기적인 관계를 형성하고 유지하는데 많은 관심을 기울이고 있다. 이와 더불어 소비자 불만족 및 불평행동에 관한 조사와 연구도 최근에 매년 수백 편씩 발표되고 있다. 이들 연구가 소비자와의 장기적인 관계를 유지하려는 마케팅관리자들에게 도움을 주기 위해서는 소비자가 불평행동을 하는 이유, 불평행동방법 그리고 불평행동

의 결과를 포함하는 소비자 불평행동의 과정전체를 설명해야 할 것이다.

그런데 소비자 불평행동에 대한 대부분의 연구들이 불평행동의 유형 또는 결정요인에 초점을 맞추고 있다. 이들 연구의 흐름을 통합하여 이론들간의 차이를 체계적으로 조사할 수 있는 포괄적인 틀 (framework)의 필요성이 제기되었으나 (Bolton and Bronkhorst, 1995; Shamdason and Frazier, 1988), 소수의 연구들만이 불만족 경험에서 최종결과에 이르는 과정을 다루고 있는 상황이다 (Kasmer, 1989).

소비자 불평행동과정 중 단편적인 면에 대한 연구들과 불평행동의 과정전체를 고찰하는 연구는, 포함되는 변수들이 서로 다르기 때문에 변수들간의 관계가 다르게 나타날 수 있을 것이다. 그런데, 소비자 불평행동의 과정전체를 고찰한 소수의 연구들 간에도 관련된 변수들간의 관계가 매우 상이하게

also operates with some autonomy from the framework of the state bureaucratic supervision, and is thus able to avoid many of the problems faced by the state enterprises. In recent years, the growth rate of the private and collective enterprise sectors outpaced that of the state enterprise sector.

Finally, joint ventures are one form of technology transfer that has attracted a large number of multinational companies to China. In the past 15 years, the Chinese economy has enacted laws and regulations intended to bring rapid economic development to the country many decades behind the Western economies. In developing a legal environment to induce foreign companies and businessmen, China has concentrated on three fundamental requirements: 1) contract enforcement; 2) private property rights; and 3) acquisitions, knowledge and information. But, in some areas the proliferation of laws and regulations have created considerable confusion among investors, discouraging investment activities.

Key Words : Chinese Firm, State-Owned Enterprise, Economic Reform, Privatization

---

\* Department of Business Administration, Yonsei University