

중국의 기업 관행과 네트워크

최자영* · 이승철**

요약 : 1978년 이후 중국은 시장 개방과 더불어 탈사회주의 경제 체제 전환을 통하여 고도의 경제성장을 이루었다. 특히, 새로운 자본주의 시스템의 도입을 통한 중국의 전환 경제(transitional economies)는 사회주의 체제 하에서 이루어졌던 기업 행위의 근본적인 양적 및 질적 변화를 가져왔다. 그럼에도 불구하고, 중국 기업은 기존 관행(existing practice)을 토대로 한 사적 네트워크(interpersonal networks)인 '관시'(guanxi)를 지속적으로 유지함으로써 새로운 산업 생산 조직 및 공간 질서를 형성하고 있다. 따라서 본 연구는 중국 특유의 사적 관계인 관시가 중국 기업의 사업 행위에 끼치는 영향을 검증하기 위하여 중국 기업의 관시 형성 메커니즘을 분석하였다. 중국 기업 네트워크에서 나타나는 관시의 특성은 크게 세 가지로 나타났다. 첫째, 기업 간 관계에서 관시는 기업 간 상호 호혜적 관계를 기반으로 한 상호 채무적 특성을 동시에 가짐으로서 기업 간 연계 및 기업 행위를 활성화 시키는 역할을 한다. 둘째, 중국 기업은 '관시후'라는 '관시 중개인'(guanxi communicator)을 활용하여 기업 외부의 사적 네트워크를 내부화(internalization of personal networks)함으로써 선천적 관시보다 후천적 관시에 많이 의존하는 것으로 나타났다. 즉, 사적 네트워크의 공식화(informalization of personal networks)를 통해 기업 연계의 효율성을 제고하고자 하였다. 마지막으로 기업 외 관계에서 기업과 정부의 관시는 불안정한 법 제도에 따른 리스크 방지 및 피해를 최소화하기 위해 형성되었다. 결론적으로 중국에서 관시 구축의 의미는 사적 네트워크의 활성화를 의미하며, 이를 통해 '사회적 자본(social capital)'이 구축되어 거래비용의 감소, 운영상의 불확실성 감소, 정보비용 감소, 상황에 따른 리스크 감소, 경쟁위협 감소 등의 효과가 나타났다.

주요어 : 관시, 관시 중개인, 사적 네트워크, 중국의 기업 관행, 기업 간 관계, 기업 외 관계

1. 서론

1978년 이후 중국은 시장 개방과 더불어 탈사회주의 경제 체제 전환을 통하여 고도의 경제성장을 이루었다. 특히, 새로운 자본주의 시스템의 도입을 통한 중국의 전환 경제(transitional economies)는 사회주의 체제 하에서 이루어졌던 기업 행위의 근본적인 양적 및 질적 변화를 가져왔다(Lee 2001, 김부현, 이승

철 2007). 그럼에도 불구하고, 중국 기업은 기존 관행(existing practice)을 토대로 한 비공식적인 사적 네트워크(interpersonal networks)인 '관시'(guanxi)를 지속적으로 유지함으로써 새로운 산업 생산 조직 및 공간 질서를 형성하고 있다. 즉, 중국 구 사회주의 체제의 제도적 유산이 현재의 발전 경로에 지속적으로 영향을 미치면서 사회적 관계가 재조직되는 과정은 보이고 있다.

* 동국대학교 일반대학원 지리학과 대학원생

** 동국대학교 서울 캠퍼스 지리교육과 부교수

관시는 역사적으로 한정된 자원 획득의 우위를 선점하기 위한 중국의 집단주의와 깊은 관계가 있다(루오야동, 2002). 개인을 중심으로 형성된 혈연, 학연, 지연 등을 토대로 일종의 '공동체'(community)를 형성하여 개인의 이윤 보장 및 획득의 수단으로 활용한다. 더 나아가 이와 같은 공동체는 단순히 개인 간 선(line)적인 관계로 형성된 것이 아니라 구성원 개인 간 상호 호혜적 관계를 기반으로 한 상호 책무적 관계로 형성된 일종의 사회경제 질서 양식(mode of social and economic order)의 성격을 띠고 있다(Jacob, 1979, Luo, 1997, Alston, 1989, Ambler, 1999). 따라서 관시는 체제 전환 이후에도 기업의 사업행위에 가장 중요한 비공식적 토대가 되며, 새로운 제도적 기반의 공식적인 부문에 효율적으로 조응할 수 있는 기제 역할을 한다.

이러한 맥락에서 본 연구는 중국 특유의 비공식적인 사적 관계인 관시가 중국 기업의 사업 행위에 끼치는 영향을 검증하기 위하여 중국 기업의 관시 형성 메커니즘을 분석하고자 한다. 이를 위해 본 연구는 기존 관시 관련 연구 동향을 통해 관시의 개념 및 특성과 관시의 형성 과정 및 네트워크를 분석하였다. 또한 중국 기업의 사업 행위 및 네트워크에서 관시가 끼치는 실질적인 영향을 분석하기 위하여 2010년 1월 17일부터 25일까지 중국 웨이하이를 방문하여 중국기업 및 지방정부와의 면대면 심층 설문조사를 실시하였다¹⁾. 면대면 설문조사 이후, 보완이 필요한 부분은 전자우편을 통해 추가 면담을 하였으며, 면담 과정의 모든 내용을 담은 녹취록을 작성하여 이를 토대로 정성적 분석을 실시하였다.

이하 논의는 다음과 같이 구성된다. 제2장 '관시의 연구 동향 및 체계'에서는 관시의 개념 및 특징과 더불어 기본 구성 관계를 분석하여 관시의 고유 형성 메커니즘과 기업의 사업 행위에 대한 관시의 기능 및 역할을 살펴보았다. 그리고 제3장 '중국 기업 네트워크와 관시'에서는 중국 웨이하이에 입지한 기업을 사례로 관시가 기업 내(intra-firm relations), 기업 간(inter-firm relations), 기업 외 관계(extra-firm

relations)에 끼치는 영향을 분석하였다. 제4장 '결론'에서는 중국 기업 네트워크와 관시의 관계에 대한 분석 결과를 토대로 관시 기반의 기업 네트워크의 특성과 함의를 제시하였다.

2. 관시의 연구 동향 및 체계

1) 관시의 개념과 구조

중국에서 관시(關係, guanxi)²⁾는 관계를 맺고 있는 개인 간 상호 혜택 및 책무를 의미한다.(Jacob, 1979, Luo, 1997, Alston, 1989, Ambler, 1999, Pearce & Robinson, 2000). '關'은 원래 '통로'나 '문'을 뜻하는 단어로 '지나가는 곳'이라는 뜻을 갖고 있지만 실질적으로 '달려있다'라는 의미로 해석을 하여 폐쇄적인 집단을 의미한다. '系'는 일반적으로 '연계'로 해석되는데 '장기적인 관계 유지'로 해석하는 것이 가장 적절하다. 즉, 관시(關係)는 폐쇄적으로 형성된 집단의 구성원들 간 상호 호혜적 연계 체계라고 해석될 수 있다.

관시의 개념은 전통적인 관점과 현대적 관점에서 다양하게 정의되고 있다. 첫째, 전통적인 관점에서 관시는 사람이 태어나면서부터 윤리에 기초한 관시를 획득하며 이는 가정에서 시작되어 점차 확대되며(梁漱溟, 1990), 미엔즈(面子, mianzi)³⁾라고 하는 체면을 중시하는 인간관계로 해석되었다. 둘째, 현대적인 관점에서 관시는 '사적 관계 또는 사업 관계에서 이익을 얻기 위한 관계나 관계망 만들기'로 정의되었다(Luo, 1997). 더 나아가 광범위한 시각에서 관시는 '관시 만들기 과정에서 형성되는 감정과 의무가 결합된 중국식 사회 관계'로 정의되었다(Kipnis, 2002).

관시의 구성원들은 크게 세 가지 범주 - 짜런(家人, 가족), 슈런(熟人, 친척, 이웃, 친구), 성런(生人, 지인) - 로 구분된다. 짜런(家人)은 강한 혈연적 애정에 기초하여 호의 교환 시에 반대 급부가 없는 장점

을 가지고 있다. 슈런(熟人)은 감정과 수단성이 공존하는 관계로서 피상적인 수준에서부터 깊은 수준의 우정까지도 나눌 수 있는 유동적인 관계이다. 성런(生人)은 수단이 중심을 이루는 관계이기 때문에 피상적이며 일시적이다. 쩐시의 범주가 쩐런에서 성런으로 범위가 확장될수록 구성원으로써의 중요성과 쩐시 정도가 약화되는 반면에 수단으로써 관계 지속성은 강화된다.

쩐시의 범주와 더불어 쩐시를 구성하는 요소는 크게 네 가지 - 감정, 호혜성, 체면, 신뢰 - 로 구분된다(그림 1). 첫 번째 쩐시 구성요소는 감정이다. 가족, 친척은 감정적으로 쉽게 연결될 수 있는 존재이지만, 업연, 학연으로 형성된 관계는 감정적 친밀함이 없다. 즉, 업연 및 학연 기반의 쩐시는 불안한 연결고리와 같으므로 상대 가족의 생일, 가족 대소사를 챙기는 노력 및 빈번한 인간적 교류 등을 필요로 한다. 두 번째 구성요소는 호혜성이다. 쩐시는 암묵적으로 상호간 호혜적인 관계가 뒷받침되어야 형성될 수 있다. 쩐시의 특성 상 혜택이나 호의를 받은 개인은 암묵적 채무를 가지게 되고, 이미 받은 혜택, 호의와 비슷하거나 더 큰 보답을 해야 하는 채무를 가지기 때문에 호혜성이 필요하게 된다. 세 번째 구성요소는 체면이다. 체면은 중국인들의 대인관계에서 가장 중시하는

요소이며 상호간 체면을 세워줄 수 있어야 쩐시가 형성될 수 있다(魯迅, 1991). 따라서 사람이 많은 곳에서는 항상 상대의 체면을 최대로 세워주도록 노력해야 한다. 마지막 구성요소는 신뢰이다. 신뢰 기반의 관계는 지속적인 쩐시 유지를 위해 필요한 요소이다. 신뢰는 상호 간의 좋은 감정이 유지되고, 체면이 존중될 때 형성이 된다.

쩐시는 '선천적 쩐시'와 '후천적 쩐시'로 구분될 수 있다(임반석, 2006). '선천적 쩐시'는 혈연, 학연, 지연에 기반을 두고 있어 자연스럽게 형성되는 한편, '후천적 쩐시'는 사교, 직장 등의 사회생활을 통해 경험적 선택 및 반복을 통해 습득된다(Fan, 2002). 개인이 성장하면서 가족, 친척과 같은 구성원들과의 관계를 통하여 선천적 쩐시를 형성하며, 학연과 지연이 형성되는 시기부터 후천적 쩐시가 도입이 된다. 후천적 쩐시는 학교, 직장, 모임 등을 통해 자연스럽게 만들어지기도 하지만 이보다는 선천적 쩐시를 가진 중개인에 의해 형성되기도 한다. 그러나 선천적 쩐시를 통해 후천적 쩐시를 강화하는 과정에서 선천적 쩐시가 약한 개인은 '즈지런(自己人)'⁴⁾을 적극적으로 활용한다. 이와 같이 혈연 관계가 약한 개인이 새로운 인사들을 영입하여 쩐시 네트워크를 확대하는 현상은 중국 특유의 실용주의적 전통이라 할 수 있다. 또한 중

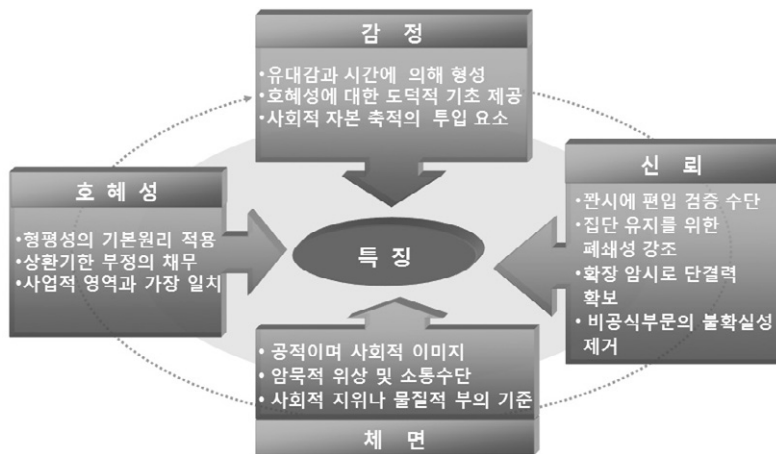


그림 1. 쩐시의 구성 요소

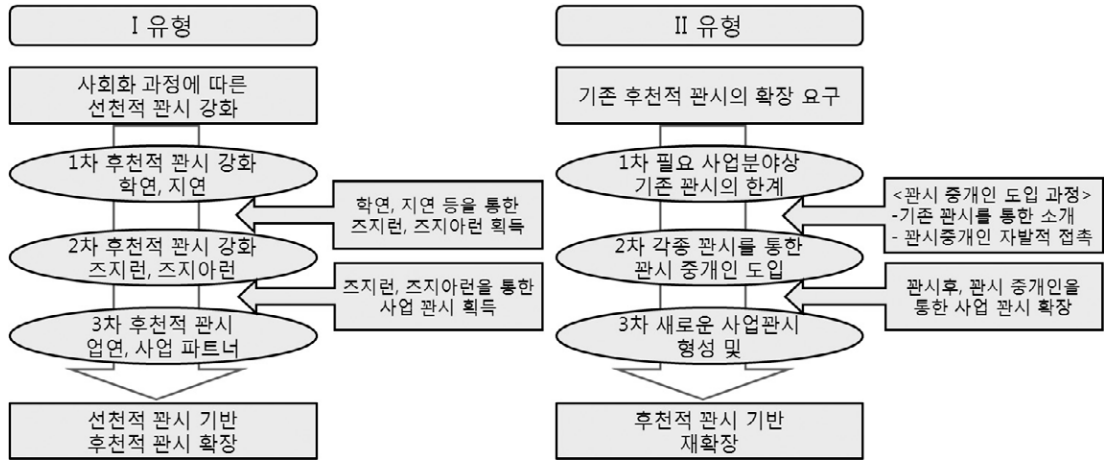


그림 2. 관시의 유형

국은 역사적으로 신뢰성이 빈약한 사회(low-trust society)였기 때문에 다른 사람들을 잘 믿지 않는다. 따라서 즈지런(自己人)처럼 믿을 만한 외부인을 관시 망에 끌어들이야 할 사회적 유인이 있다(Fukuyama, 1995, 2001). 따라서 관시는 내부적으로 가족 구성원, 동문, 지인 등과의 혈연, 지연 등의 인맥관계가 중심이 되며, 외부적으로는 관시 중개인 또는 즈지런을 통하여 외부인과의 관계 확대로 형성된다(그림 2).

2) 관시의 유형과 기업 관계

관시의 유형은 심리학적 접근과 사회학적 접근으로 구분된다(Lee, Pae and Wong, 2001, 진전, 2009). 심리학적 접근을 통한 연구에서는 관시를 다분히 감정적 요소와 실물적 요소가 혼합된 복잡한 다층구조로 보았다(Hwang 1987, Lee and Wong 2001, 진전 2009). 심리학적 접근 맥락에서 관시는 사회구성원으로서 개인이 지니고 있는 사회자원의 분배⁵⁾과정에서 분화되는 ‘심리 상태’를 기준으로 하여 표현적 관시(expressive guanxi), 혼합적 관시(mixed guanxi), 도구적 관시(instrumental guanxi)로 분류하였다(표 1).

표현적 관시는 매우 영구적이며 안정적, 장기적 성격을 띠고 있으며, 관계 그 자체에 큰 주안점을 두고 있다. 또한 개인적이고 감정적 요소가 충분히 포함되어 있기 때문에 가족, 친척 등이 이 유형에 해당한다. 혼합적 관시는 비교적 영구적이어서 안정적, 장기적 성격을 가지고 있으나 관계에 대한 주안점은 표현적 관시보다는 결합 정도가 약하지만 도구적 관시에 비해 강한 결속력을 가지고 있다. 상호간 이익이 전제되어야 하며 호의와 체면 유지가 가장 중요한 형태로 나타나게 된다. 예를 들면, 친한 친구간의 관계가 이 유형에 해당된다. 도구적 관시는 불안정하여 일시적이고 단기적이다. 관계 자체가 어떤 목적을 위한 수단으로 작용하기 때문에 최대 이익 추구가 목적이며 외부와의 거래관계에서 잘 나타난다(Hwang, 1987).

한편, 사회학적 접근 연구에서 관시의 유형은 가족 관시(family guanxi), 조력자 관시(helper guanxi), 사업 관시(business guanxi)로 분류되었다(표 2). 가족 관시와 조력자 관시는 표현적 관시, 혼합적 관시와 각각 유사한 성격을 가지고 있지만, 사업 관시는 개인적 연결을 통해 사업상 문제점을 해결한다는 관점이다(Fan, 2002). 조력자 관시와 사업 관시는 현재 중국의 정치 경제적 환경 하의 관시를 해석하는데 매우 부합

된다. 특히, 이 연구는 사회학적 맥락에서 편시를 관찰하고 개념화하였다는 측면에서 중요한 의미를 가지기도 하지만, 사업 편시가 가지고 있는 기능과 역할이 현대 중국 경제체제에 부합되도록 구체화되었다는 점에서 중요한 의미를 가진다.

이와 같은 중국의 편시는 기업의 사업 행위와 기업 간 거래에서 결정적인 기능과 역할을 한다. 중국인들은 식사나 술자리와 같은 모임을 통해 편시를 형성하고 그 모임을 지속적으로 유지하여 새로운 인원을 소개함으로써 편시를 확장하여 사업 거래 관계를 형성

표 1. 심리학적 접근 맥락에서 편시의 유형

구분	표현적 편시	혼합적 편시	도구적 편시
안정성	매우 영구적이며 안정적, 장기적	비교적 영구적이고 안정적, 장기적	불안정하며 일시적, 단기적
강조점	관계 자체가 중요함	관계 중요하지만 수단으로 활용 가능	관계는 목적을 위한 수단에 불과
정서적 요소	개인적이며 감정적	개인적이며 감정적	비개인적이며 효용 우선
이익관계	평등한 이익	상호 이익	최대 이익
공식성	비공식적	비공식적	공식적
자원배분의 규범	평등주의	호의와 체면유지	효용주의
예	가족, 친척	친한 친구	외부인과의 거래

자료 : Lee, Pae and Wong 2001, 진전, 2009을 토대로 재구성

표 2. 사회학적 접근 맥락에서 편시의 유형

구분	가족 편시	조력자 편시	사업 편시
정의	특별한 관계, 표준적인 연계	호의교환의 과정	개인 연계를 통한 사업 해결방안 추구과정
형태	감정적/도구적	도구적/실용적	전부 실용적
문화· 사회적 근원	중국문화 가치	문화가치와 동시대 사회경제 요인	현 정치 및 경제구조
기초	대부분 혈연, 일부 사회적 기초	사회적 기초	대부분 중개
핵심가치	친정/애정, 의무, 감정	인정, 체면, 신뢰, 신용	인정, 체면, 힘/영향력
동기/목적	상호의존, 감정주도	일의해결 및 처리 흐름 주도	희소자원 또는 특별대우의 취득
기능	결과/수단	수단	수단
교환	사람/애정	회의	돈+권력 거래
조건	규범적인 복종	보답이 기대	엄격한 보답
관계위치	자가인	친숙한 사람	낯선 사람
절/친밀성	강하고 안정적	중간적이며 불안정	변동
관계 유지	장기 또는 영구적	변동적	임시적

자료 : Fan, 2002, 진전, 2009 재구성

한다. 이렇게 형성된 짚시는 사업상 짚시 연계자와의 직간접적 거래와 직결되는 경우가 많기 때문에 사업 경영인은 짚시를 중시할 수밖에 없다. 따라서 짚시는 중국인들의 사회적 경험의 산물이며, 기업 경영에서 개인의 의사결정 행위에 큰 영향을 미치는 주요한 요소가 된다(Reidding, 1991). 또한 짚시는 거래관계에 있는 기업의 실질적인 의사 결정자 혹은 의사결정에 결정적 영향을 미치는 사람들 간의 관계를 호혜적 교환이 가능하도록 연계하는 기능을 가지고 있다. 예를 들어 기업 간 협력형태의 사업진출에서 짚시 관계자들 간에 빈번한 교류가 이뤄지고, 교류를 통해 사업상 동참, 협력관계 구축 등의 사업적 의사결정을 내리게 되면 짚시의 성격은 호혜성의 원칙을 띄게 된다(Alston, 1989).

3. 중국 기업 관계와 짚시

본 장에서는 중국 웨이하이에 입지한 중국 기업을 사례로 기업 간 및 기업 외 관계에서 나타나는 짚시의 특징을 분석하고자 한다. 특히, 중국 기업의 짚시 형성 메커니즘을 분석하고, 이를 통하여 중국 고유의 사적 네트워크인 짚시가 기업 관계에 끼친 영향을 살펴보고자 한다.

1) 중국 기업 간 관계

본 절은 중국 기업 간 관계에서 나타나는 짚시의 특징을 분석하기 위해서 중국 기업의 후방연계를 살펴보았다. 즉, 제품의 생산 및 공급에 관련된 전방연계 부문과 제품의 판매 및 사후서비스에 관련된 후방연계 부문에서 나타나는 짚시의 특징을 중국 기업을 사례로 분석하고자 한다. 중국 기업의 기업 간 연계에 나타나는 짚시는 다음과 같은 특징을 나타내고 있다.

첫째, 기업 간 관계에서 짚시는 상호 간의 의무적

인 성격이 강하여, 일단 짚시가 구축되면 상대 기업으로부터 상시적으로 호의적인 행동을 기대할 수 있다. 짚시를 통하여 기업은 후방연계 기업으로부터 최소 물량의 원부자재 공급 또는 제품 판매를 보장 받을 수 있는 있으며, 최신 시장 수요에 대한 지식 획득과 공동 개발 기회를 획득하게 된다. 한편, 기업은 전방기업으로부터 원부자재 및 제품에 대한 우선적인 공급을 보장받을 수 있으며, 생산 과정에서 형성된 전방기업의 생산 노하우를 획득할 수 있다. 따라서 짚시는 기업 간 상호 호혜적 관계를 기반으로 한 상호 채무적 특성을 동시에 가짐으로서 기업 간 연계 및 기업 행위를 활성화 시키는 역할을 한다.

예를 들어, 웨이하이(威海) 신성 복장유한공사(新星服装有限公司)은 상대업체와 다년간 거래를 통한 신뢰와 감정적인 호의가 뒷받침되어 형성된 짚시를 공식적인 사업 짚시로 전환시켜 생산 부문을 전략적 연계체제로 구성함으로써 공식적 호혜관계를 형성하였다(그림 3). 이와 같은 관계는 신성 복장유한공사의 지리(經理)와의 심층면접에서 잘 나타난다.

“(최초에는) 제 명의의 생산 공장을 따로 소유하고 있지는 않았습니니다. 제가 하는 일은 낚시대 중개 에이전트이었으니까요. 하지만 점점 거래처가 늘어나면서 단순 중개 에이전트로는 한계가 있더군요. 그래서 최근 자체 브랜드를 만들었습니다. 그리고 이 브랜드를 통해서 기존에 짚시를 형성하고 있던 물품공급업체와 협력에 관한 협의를 했습니다. 그리고 물품공급업체 공장 지분의 30%를 획득하였습니다. 그 이후로 공장 측과 협력하여 제품생산도 하면서 브랜드를 키우기 위해 노력하고 있습니다.”(威海新星服装有限公司 經理 殷國軍, 2010년 1월 22일)

신성은 의류를 생산하는 기업이지만, 최근 낚시대 유통업에도 참여하고 있다. 이는 신성복장의 한 직원과 낚시대 원청업체와의 비공식적인 사적 관계를 토대로 기업의 사업 범위를 확대할 수 있었기 때문이다(그림 3). 기업의 후방연계 측면에서 살펴보면, 신성

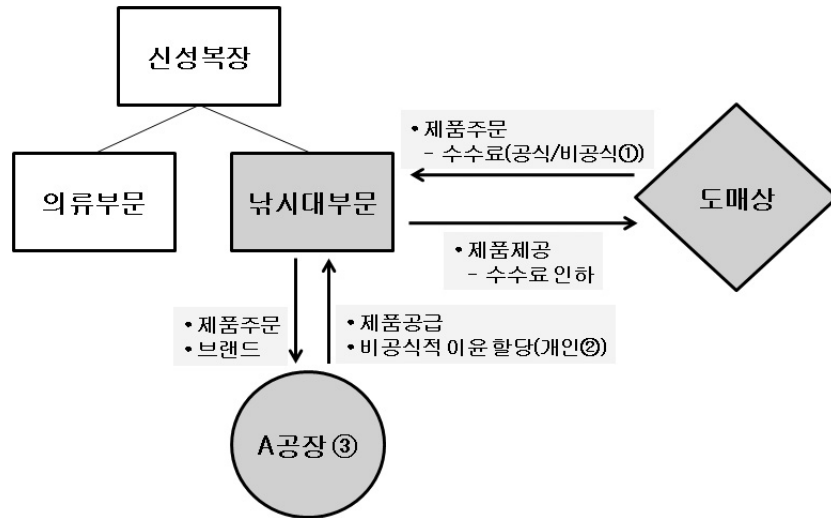


그림 3. 威海新星服装有限公司의 편시 연계망

* 주: ① 신성복장유한공사에 할당되는 수수료가 아니라, 오퍼(offer) 담당자에게 제공하는 개별 수수료임.
 ② 신성복장유한공사에 할당되는 이윤이 아니라, 오퍼 담당자 개인에게 할당되는 이윤을 의미함.
 ③ 님시대부문의 담당자가 공장 지분의 30%를 소유함.

복장 님시대 부문의 직원은 원청업체로부터 제공되는 비공식적인 개별 수수료 수익을 제공받는 조건으로 원청업체에게는 공식적인 수수료를 인하시켜준다. 그리고 신성 복장은 이와 같이 원청업체와의 공식적 거래 관계를 가지는 조건으로 원청업체로부터 공식적인 수수료 수익을 획득한다. 한편 전방연계 부문을 살펴보면, 님시대 부문의 직원이 전방연계 기업에게 제품을 우선적으로 주문하는 한편, 후방연계 기업의 요구를 신속하게 수용하여 제품에 적용하기 위해서 생산 부문 연계 기업 중 편시를 가지고 있던 공장의 지분을 획득하여 공장 경영에 일부 참여함으로써 비공식적 이윤을 할당받는 관계를 가진다. 이는 기업 상호 간의 책무적 관계 기반의 기업 관계를 통한 편시가 형성되어 있음을 의미한다.

둘째, 기업 간 관계에서 기업 소유주 간 편시를 기반으로 자본의 지리적 이동을 통한 기업의 내부화가 나타났다. 이와 같은 사례는 황명 태양열 기업(皇明太阳能有限公司)과 쩐호우 그룹 간 관계에서 잘 나타

난다(그림 4). 중국 산둥성 더저우(德州)에 입지한 (주)황명의 소유주는 산둥성 웨이하이에 입지한 (주)쩐호우의 소유주와의 사적 네트워크를 활용하여 원부자재 조달 효과를 극대화하고 있다. 예를 들어, (주)황명은 (주)쩐호우에 태양열 집열 관련 제품을 조달하고 건설하기 위해 (주)쩐호우로부터 시공사 입찰을 받아야 한다. 이를 위해 (주)황명은 (주)쩐호우가 있는 웨이하이에 판매법인을 입지시켜 기존의 편시를 활용하여 (주)쩐호우로부터 시공사 입찰을 받을 수 있었다. 즉, 기업 소유주 간 강력한 편시로 인해 (주)황명이 새로운 지역으로 태양열 기기 사업을 확장시킬 수 있었다. 이러한 관계는 (주)황명 위해 판매법인장과 인터뷰하였던 내용 중 (주)쩐호우의 감리 시공 및 건설 부품 하청업체 입찰과정에서 (주)황명에 대한 직간접적 지원을 통해 잘 드러났다.

“저의 회사에서 대부분의 업무는 대규모 건설현장에 제품을 납품하고 건축 디자인에 따라 태양열 집열

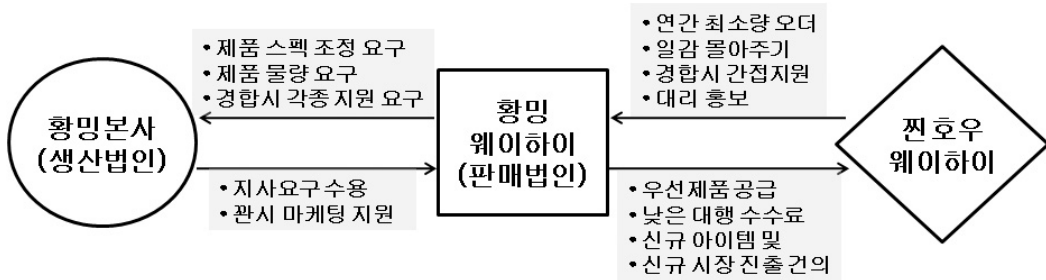


그림 4. 中國皇明太陽能有限公司의 판시 전후방 연계

관련 제품을 설치하는 것이 가장 주된 업무입니다. 시공사 입찰시, 입찰 단계에서 판시가 매우 중요하게 작용합니다. 입찰할 때 외부 전문가들이 시공업체를 평가합니다. 전문가들이 [심사과정에서 전문가들이 컨소시엄을 구성할 하청업체에 대한 자격으로] 중요하게 생각하는 것은 기업의 기술, 제품 품질, 기업의 실력입니다. 그런데 입찰시 이들 전문가와 판시를 가진 사람이 있다면 개발사가 중시하는 평가 항목에 대한 정보를 미리 얻을 수 있습니다. 따라서 평가 항목에 대해 미리 대비를 하거나 전문가들에게 평가 항목을 우리 회사 제품에 유리하게 적용되도록 요구할 수 있습니다.”(中國皇明太陽能有限公司 지사장 鄭体才 2010년 1월 19일)

(주)황명이 (주)전호우로부터 시공사 입찰을 받은 후에 (주)황명은 (주)전호우로부터 원활한 제품 공급 요구, 갑작스러운 수량에 대한 적절한 대처, 바이어의 제품 품질 개선 같은 요구를 적극적으로 수용하였으며, (주)전호우는 (주)황명에 태양열 기기 제품에 대한 연간 최소 물량의 정기적인 공급 보장, 관련 기업에 대리 홍보, 태양열 기기 경쟁사에 대한 암묵적인 압력행사, 차별적인 수수료율 책정, 최신 시장 정보 등을 제공함으로써 호혜적 기반의 판시를 유지 발전시키고 있다.

셋째, 기업의 네트워크는 선천적 판시보다 후천적 판시에 보다 많이 의존하는 것으로 나타났다. 이는 기

업의 규모와 사업 행위의 범위가 확대되면서 혈연 및 지연 기반의 기업 내 사적 연계(interpersonal relations of intra-firm)의 한계에 기인한다. 따라서 기업은 기업의 판시 범위를 확대하기 위하여 ‘판시 후’라는 판시 중개인⁶⁾을 활용하여 기업 외부의 사적 네트워크를 내부화하여 후천적 판시를 활성화시키고 있다. 이에 대한 사례는 웨이하이(威海) 쥘뽕(金崩) 해산품 기업 사례에서 잘 나타난다(그림 5). (주)쥘뽕의 기업 간 관계에서 주목되는 판시는 판시 중개인의 활용으로 형성단계에서 감정이나 호의는 배제되어 있지만 신뢰와 호혜성에 기초한 형태이다. 과거 (주)쥘뽕(金崩)이 어촌계 생산자 연합과 주로 구두계약을 통하여 제품을 수급함으로써 발생하였던 문제점들이 판시 중개인을 고용하면서 대체적으로 해결되었다. (주)쥘뽕의 부총경리와의 인터뷰에서 판시 중개인의 역할과 기능이 잘 나타났다.

“양식장 등에서 상품이 공급되고 판매되는데 사람들 간에 인맥이 중요한 작용을 하고 있습니다. 기존에는 어촌 어민들과 계약할 때, 계약서 없이 구두 계약을 주로 하였습니다. 그래서 물품 확인 시 또는 대금 지급 시 계약과 다른 이견이 일어나는 등의 문제가 있었습니다. 하지만 지금은 어민, 회사 직원, 판매 직원, 가맹점원 등 모든 사람들과 [문서화된] 계약관계를 가지고 있습니다. 그런데 어민 같은 경우는 글을 모르는 경우가 많기 때문에 판시 중개인이 계약서

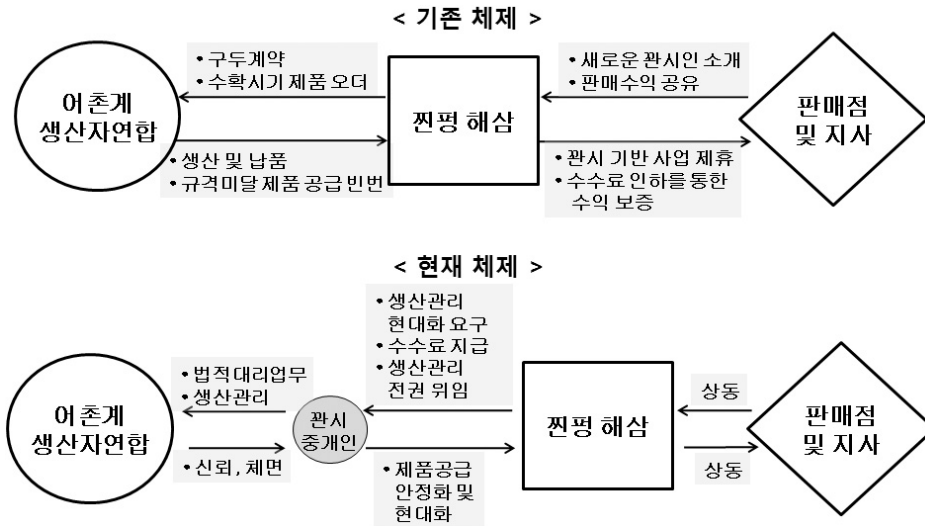


그림 5. 威海金鵬海產品有限公司 전후방 연계 변화

를 대신 읽어주거나 또는 그 지역에 믿을만한 사람을 찾아서 계약 체결 등을 하여 법적인 부분을 처리하고 있습니다. 또한 일정 규격의 해삼을 골라내주고, 수온 변화에 따른 생산량 예측 같은 일도 그의 일입니다. 이와 같이 우리는 상황에 맞게 찐시 중개인을 통해 해당 분야의 필요한 일들을 처리하고 있습니다. 그래서 어떤 상황에서는 찐시 중개인에게 일처리를 모두 맡기는 경우도 있고, 어떤 경우에는 찐시 중개인을 통해 다른 사람을 소개받기도 합니다.”(威海金鵬海產品有限公司, 副總經理 劉尊鵬, 2010년 1월 18일)

따라서 (주)찐핑(金崩)은 찐시 중개인을 고용함으로써 새롭게 바뀐 원재료 수급 정책을 어촌계 생산자 연합에게 이해시켰으며, 생산자 연합에 일정 품질의 제품 공급과 생산 현대화를 통하여 상호이익을 실현하였다. 또한 찐시 중개인을 통해 계약관계를 명문화하여 상호 신뢰를 형성하였으며, 제품의 1차 검수과정을 담당하는 조사관의 역할까지 대행하면서 원재료의 품질 제고를 가져왔다.

2) 중국 기업과 정부의 관계

1992년 ‘남순강화’ 이후 사회주의 시장경제체제가 더욱 강화되었지만, 여전히 정치, 경제, 사회 모든 부문에서 공산당이 권력을 장악하고 있다. 따라서 중국에서는 사회주의 체제의 특징인 관료 중심주의가 아주 뿌리 깊게 남아 있으며, 이는 중국 기업의 사업 전방위에 걸쳐 지배력을 가지고 있음을 알 수 있다(이승철, 2007; 김부현·이승철 2009). 또한 기업은 중국 정부의 관료 중심주의에 조용하기 위하여 지방정부 관료와 호혜적 관계를 형성하는 것이 중요하다. 기업과 지방정부 간의 찐시 형성은 기업에게 불확실한 제도로부터 초래되는 리스크를 경감시키고, 정부에게 기업으로부터 현실적이고 효과적인 정책 사례를 제공한다. 특히, 기업과 정부의 찐시는 기업과 정부 상호간에 법제도가 수용하지 못 하는 비공식적 부분에 대한 조정 수단으로 작용하기도 한다. 즉, 정치와 경제의 불일치로 인해 나타나는 경제 시스템의 모순을 찐시를 통해 해결할 수 있다. 찐시는 사회자본의 중국적 발현 형태라고 할 수 있으며, 찐시가 중국 자본주의 성립 과정에서 필연적으로 나타나는 제도적

요소이다. 이와 같은 이유로 편시를 부정부패의 연줄로써 부정적으로 평가하는 시각도 있는 한편, 거래비용을 절감시켜 사실상 자본축적에 기여했다고 보는 대조적 시각이 있다(안현호, 2011).

기업이 정부와 편시를 형성하는 목적은 불안정한 법 제도에 따른 리스크 방지 및 피해의 최소화이다. 최근 20여 년 간 경제 급성장으로 인하여 법 제도가 실제 경제현상의 발전 속도를 따라잡지 못하면서 자본축적제제와 제도 간의 부조응 관계가 나타나고 있다. 정부와 편시를 구축한 기업은 사업활동 과정에서 제도상의 문제에 봉착하였을 때 가장 빠르게 정부에게 비공식적으로 이에 대한 해결을 요구할 수 있다. 또한 법 제도가 지적하지 못한 세부적인 부분에 대해 구체적인 법률 해석을 통해 기업이 받을 수 있는 피해를 최소화시킬 수 있다. (주)진평 부총경리, (주)신성의 경리와의 인터뷰에서 지방정부 실무자와의 편시를 통해 합법적인 범위 내에서 제도적이며 행정적인 문제를 해결하는 사례를 볼 수 있었다(그림 6).

“기업을 운영 과정에서 기업 간 문제가 발생하는 경우가 많이 있기 때문에 정부와 좋은 관계를 유지하고 있으면 정부가 기업 간 분쟁을 조정하는 과정에서 혜택을 볼 수 있습니다. 또한 정부와의 편시는 제도적 부문에서 큰 혜택을 안겨주기도 합니다. 예를 들어, 중국에서 회사를 관리하는 질량 감독국이라는 곳이 있습니다. 이 기관은 샘플의 품질을 심사하는 기관인데요, 그 기관의 산하 부서중 해산물 제품을 관리하는 부서가 있는데 그 부서 사람과의 편시가 중요합니다. 예를 들어, 작년[2010년] 10월에 국가에서 해산물 제품에 대해 표준안을 발표했습니다. 하지만 실상 해삼제품은 그 종류가 상당히 많음에도 불구하고, 한 종류의 해산물을 가지고 표준을 정했기 때문에 다른 종류의 해삼제품은 이에 적용될 수 없죠. 또한 신상품을 개발했지만 새롭게 발표된 표준안에 맞추기 힘듭니다. 따라서 심사과정부터 큰 피해를 입게 됩니다. 이 경우 편시를 통해서 [표준안을] 부분적으로 수정하여 표준 인증을 받을 수 있었고, 위기를 극

복할 수 있었습니다.”(威海金鵬海產品有限公司 副總經理 劉尊鵬 2010년 1월 18일)

“정부와 편시를 구축함으로써 얻을 수 있는 혜택은 자금지원과 관련 있습니다. 저희 회사 규모가 커져 자금이 많이 필요할 때 은행으로부터 대출받기가 매우 쉬웠습니다. 다른 경우는 제품에 대한 각종 서류(증명서)에 대한 부분들에 혜택을 받습니다. 중국에는 이런 부분이 있습니다. 돈을 주고 서류를 만들어달라고 하면서 정부의 눈치를 봐야 되는데 좀 이상하죠? 이게 중국의 현실입니다. 그럴 때 편시가 이용되죠. 편시를 이용하면 좀 더 안정적으로 서류를 만들 수가 있습니다.”(威海新星服裝有限公司 經理 殷國軍 2010년 1월 22일)

이와 같은 기업과 지방정부의 편시는 기업을 대변하는 소통의 수단이 되며, 기업이 편시라는 비공식적 네트워크를 통해 공식화되어 있는 제도에 접근하는 형태라고 할 수 있다. 이 같은 기업과 정부 간의 편시는 정부는 기업정책, 행정절차 등에 공식적인 분야에서 정부로부터의 조직적이고 공식적인 지원을 유도하는 역할을 한다(Wank, 2002). 즉, 편시는 공식적으로 규정된 제도는 아니지만, 중국의 비제도화된 거래 관계에서 개별적인 기업지원을 유도할 뿐 아니라, 새롭게 재편되는 기업 환경에 조용할 수 있도록 하는 ‘소통의 실체(communicative practice)’라고 할 수 있기 때문에 암묵적으로 형성된 제도로 간주되어 ‘제도화(institutionalization)’되어 있다고 볼 수 있다(이승철 · 김미성, 2010).

4. 결론

중국의 편시는 상호 호혜적 및 채무적 관계를 기반으로 서로를 결속하는 특별한 종류의 사적 관계인 중국 특유의 지역 복합 문화체계이다. 중국에서 편시 구

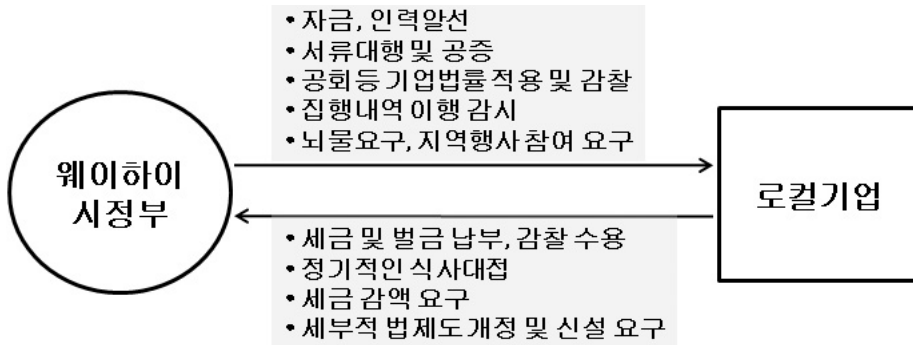


그림 6. 중국 로컬 기업과 지역 정부의 연계

축의 의미는 사적 네트워크의 활성화를 의미하며, 이를 통해 '사회적 자본(social capital)'이 구축되어 거래비용의 감소, 운영상의 불확실성 감소, 정보비용 감소, 상황에 따른 리스크 감소, 경쟁위험 감소 등의 효과가 나타난다. 그 결과, 기업은 경제적 이익뿐만 아니라 사업상의 효율성 증대, 전략적 능력의 강화, 조직의 정당성을 꾀할 수 있다. 본 연구는 이와 같은 중국 특유의 사적 관계인 께시가 중국 기업의 사업 행위에 끼치는 영향을 검증하기 위하여 중국 기업의 께시 형성 메커니즘을 분석하였다. 중국 기업 연계에서 나타나는 께시의 특성은 다음과 같이 나타난다.

첫째, 기업 간 관계에서 께시는 상호 간의 의무적인 성격이 강하여, 일단 께시가 구축되면 상대 기업으로부터 상시적으로 호의적인 행동을 기대할 수 있다. 예를 들어, 께시를 통하여 전방연계 기업은 후방 기업으로부터 최소 물량의 원부자재 공급 또는 제품 판매를 보장 받을 수 있는 있으며, 최신 시장 수요에 대한 지식 획득과 공동 개발 기회를 획득하게 된다. 한편, 후방연계 기업은 전방 기업으로부터 원부자재 및 제품에 대한 우선적인 공급을 보장받을 수 있으며, 생산 과정에서 형성된 전방기업의 생산 노하우를 획득할 수 있다. 따라서 께시는 기업 간 상호 호혜적 관계를 기반으로 한 상호 채무적 특성을 동시에 가짐으로서 기업 간 연계 및 기업 행위를 활성화 시키는 역할을 한다.

둘째, 기업 간 관계에서 기업 소유주 간 께시를 기반으로 자본의 지리적 이전을 통한 기업의 내부화가 나타났다. 즉, 거래 기업이 입지한 지역에 판매법인을 입지시켜 안정적인 조달 관계를 형성함으로써 새로운 지역에 사업을 확장할 수 있었다. 또한 거래기업으로부터 원활한 제품 공급 요구, 갑작스러운 수량에 대한 적절한 대처, 바이어의 제품 품질 개선 같은 요구를 적극적으로 수용함으로써 기업 간 호혜적 기반의 께시를 유지 발전시키고 있다.

셋째, 기업의 네트워크는 선천적 께시보다 후천적 께시에 보다 많이 의존하는 것으로 나타났다. 이는 기업의 규모와 사업 행위의 범위가 확대되면서 혈연 및 지연 기반의 기업 내 사적 연계(interpersonal relations of intra-firm)의 한계에 기인한다. 따라서 기업은 기업의 께시 범위를 확대하기 위하여 께시 중개인을 활용하여 기업 외부의 사적 네트워크를 내부화하여 후천적 께시를 활성화한다. 이는 께시 기반 영업의 비공식적 관행(informal practice of guanxi-based marketing)에 기인한다. 즉, 중국 로컬 기업은 사적 네트워크의 공식화(informalization of interpersonal relations)를 통해 기업 연계의 효율성을 제고하고자 한다.

마지막으로 기업 외 관계에서 기업과 정부의 께시는 불안정한 법 제도에 따른 리스크 방지 및 피해를 최소화하기 위하여 형성된다. 기업은 정부와 께시를

통해 기업정책, 행정절차 등의 공식적인 부문에서 정부로부터 조직적이고 공식적인 지원을 유도하는 역할을 한다. 즉, 판시가 공식적으로 규정된 제도는 아니지만, 중국의 비제도화된 거래 관계에서 개별적인 기업지원을 유도할 뿐 아니라, 새롭게 재편되는 기업 환경에 조응할 수 있도록 해주는 '소통의 실체' 라고 할 수 있기 때문에 암묵적으로 형성된 제도로 간주되어 '제도화' 되어 있다고 볼 수 있다.

주

- 1) 중국 산둥성 위하이에서 실시한 심층면담 기관 및 기업 목록
- 2) '판시' 는 일반적으로 'connection', 'social networking', 'interpersonal relationship' 으로 이해된다. 그러나 판시는 중국 특유의 특징을 나타내기 때문에 본 연구에서 병음 표기법인 'guanxi', 발음상 '판시' 로 사용한다.
- 3) 面子는 '체면' 으로 해석할 수 있는데 중국인들이 대인관계에 있어서 중심적 개념이다. 즉, 내부적으로는 손해를 볼 수도 있지만 외부적으로는 과시를 하며 손해를 감수할 수 있을 정도의 의식을 말한다. 하지만 중국식 '체면' 이 가지는 모호성이 매우 문제가 되는데 이는 대인관계에 있어서 가치기준을 명시적 이득 혹은 실질적 이득 중 어디에 두느냐의 문제가 발생하기 때문이다. 魯迅(1991)은 체면이 있고 없음의 기준은 보편적이지 않고, 개인의 '판시' 상황에 따라 그 기준이 변한다고 주장하였다.
- 4) 후천적 판시가 도입되는 과정에서, 혈연으로 연결되어 있

지는 않지만 상당히 믿을 만하다고 판단되는 사람을 판시망에 포함시키는데, 이를 '즈지런(自己人)' 혹은 '즈지아런(自家人)' 이라 한다. '즈지런(自己人)' 은 상호 간에 친척 이상의 신뢰와 폭넓은 교분으로 서로 도움을 주고받을 수 있는 사이가 되었음을 의미한다.

- 5) Hwang(1987)은 '자원' 의 개념을 한 개인이 타인과 교환할 수 있는 고유의 내용물이라 정의하고 있다.
- 6) 판시후(關係戶)라고 불리는 판시 중개인의 의미는 임반석(2009)의 연구보다 좀더 확장된 의미에서 해석될 필요가 있다. 비교적 넓고 두터운 판시망을 거느린 소위 마당발 형 인간을 중국에서는 '판시후(關係戶)라 칭하는데, 이들끼리는 서로 판시망이 중첩되는 부분이 많아 광범위하게 정보를 교환한다. 또 판시후들은 자신의 영향력을 넓히기 위해 자신이 '신뢰받을 만한 인물' 이라는 이미지를 주려고 힘쓰며, 네트워크를 끊임없이 외연적으로 확장하기 위해 노력한다(Hwang, 1987). 본 연구에서 판시 중개인은 판시후의 위치를 이용하여 기업적 거래에서 관계 마케팅을 이용한 에이전시를 할 수 있는 중개 인력을 의미한다.

주 1) 표. 중국 산둥성 위하이에서 실시한 심층면담 기관 및 기업 목록

기업 및 지방정부	응답자	인터뷰 일시	비고
威海金鵬海産品有限公司	副總經理 劉尊鵬	2011년 1월 18일	중국 기업
中國皇明太陽能有限公司	지사장 鄭体才	2011년 1월 19일	중국 기업
威海新星服裝有限公司	經理 殷國軍	2011년 1월 22일	중국 기업
웨이하이시 외상 투자국	부부처장 武沼	2011년 1월 24일	중국 지역 정부

참고 문헌

- 김부현·이승철, 2009, 후기사회주의 체제전환 하의 해외투자기업 혁신 네트워크와 공간특성 분석: 중국 상하이 한국 투자기업 사례 연구, 한국경제지리학회 12(4), pp.421-437.
- 루오야둥(김정미 옮김), 2002, “관시와 비즈니스 - 중국 비즈니스 문화의 심층 구조”, 서울 다락원.
- 안현효, 2011, 신자유주의 시대 이후 한국경제의 정치경제학, 동녘.
- 이승철, 2007, 전환경제하의 해외직접투자기업의 가치사슬과 네트워크: 대베트남 한국 섬유, 의류 산업 해외직접투자 사례 연구, 한국경제지리학회지 10(2), pp.93-115.
- 이승철·김미성, 2010, 해외직접투자 기업의 네트워크와 착근성: 대중국 한국섬유, 의류 투자 중소기업 사례 연구, 국토지리학회지 44(4), pp.623-634.
- 이승철·김부현, 2008, 공간경제 전환의 이론화: 체제 전환에 대한 조절이론적 접근, 한국경제지리학회지 11(1), pp.24-44.
- 임반석, 2006, 중국 관시문화의 특성과 비즈니스에 대한 함의, 산업경영연구 29(2), pp.23-39.
- 진전, 2009, 중국 비즈니스에서 관시의 역할과 시사점에 관한 연구, 대구대학교 대학원 석사학위논문
- Alston, J., 1989, Wa, guanxi and Inhwa: managerial principles in Japan, China, and Korea., *Business Horizon*, March-April pp.26-31.
- Ambler, T. 1995, Reflections in china: re-orienting images of marketing. *Marketing Management* 4(1), pp22-30.
- Fan, Y., 2002, Questioning guanxi: definition, classification and implications, *International Business Review* 11(5), pp.543-561.
- Fukuyama, F. (1995). Trust: social virtues and the creation of prosperity. NY: Free Press.
- Fukuyama, F. (2001), Social capital, civil society, and development. *Third World Quarterly* 22(1), 7-20.
- Hwang. E., 1987, Face and favorite: the chinese power game, *American Journal of sociology* 92(4), 35-41.
- Kipins. A., 2002, Practices of guanxi production and practices of ganqing avoidance, in gold thomas eds, *Social connections in China*, U.K. Cambridge University Press.
- Lee, D., Pae, J., and Wong, Y., 2001, A model of close business relationship in China (guanxi). *European Journal of Marketing* 35(1/2), pp.51-69.
- Luo Yadong, 1997, Guanxi and performance of foreign-invested enterprises in China : an empirical inquiry, *Management International Review* 37(1), pp.51-70.
- Redding, S., 1991, Culture and entrepreneurial behavior among the oversea Chinese., In B. Berger, ed., *The Culture of Entrepreneurship*. SanFrancisco, CA: ICS, pp.137-156.
- Wank, D., 2002, Business-state clientelism in China: Decline of revolution in gold, t. eds. *Social connections in China*, Cambridge University Press, pp.97-116.
- 梁漱溟, 1990, 中國文化要義, 山東人民出版社.
- 魯迅, 1991, 說面子, 『魯迅全集』6, 北京人民大學出版社.
- 교신: 이승철, 서울시 중구 필동 동국대학교 사범대학 지리교육과, 전화: 02-2260-3402, 팩스: 02-2285-3409, 이메일: leesc@dongguk.edu
- Correspondence: Sung-Cheol Lee, Department of Geography Education, Dongguk University (Seoul Campus), Pildong3, Jung-gu, Seoul, Korea, Tel: +82-2-2260-3402, Fax: +82-2-2285-3409, e-mail: leesc@dongguk.edu

최초투고일 2011년 11월 21일

최종접수일 2011년 12월 8일

Practice and Networks of Chinese Firms

Choi, Ja-Young* · Lee, Sung-Cheol**

Abstract : China has gone through rapid economic growth due to transitional economies since 1978. In particular, Chinese transitional economies has led to fundamental changes in firms' activities under the socialist system. Nevertheless, Chinese firms have formed new industrial production organizations and spatial orders by sustaining personal networks based on existing traditional firm practice, which is called 'guanxi'. Therefore, the main purpose of this research is to identify the influence of personal networks, guanxi, on the business activities of Chinese firms by investigating the formation of guanxi mechanism. The main characteristics of guanxi represented in inter-firm relations are as follows. First, guanxi has played a role in facilitating inter-firm relations and business activities, because it has an inter-debt relations based on inter-reciprocal relations between firms. Second, Chinese firms has depended on posteriori guanxi rather than inherent guanxi by the internalization of personal networks through 'guanxi communicators'. Third, guanxi between firms and local government in extra-firm relations has been established to minimize risks from unstable legal regulations.

Keywords : Guanxi, Guanxi broker, personal networks, practice of Chinese firms, inter-firm relations, extra-firm relations

* Post-graduated student, Department of Geography, Dongguk University

** Associate Professor, Department of Geography Education, Dongguk University - Seoul campus