

대중국 한국 투자기업의 판시 형성과 네트워크

최자영* · 이승철**

요약 : 판시는 개인을 중심으로 형성된 혈연, 학연, 지연 등을 토대로 일종의 공동체를 형성하여 개인의 이윤 보장 및 획득의 수단으로 활용하며, 더 나아가 공동체 구성원 간 상호 호혜적 관계를 기반으로 한 상호 책무적 관계인 일종의 '사회·경제 질서 양식'(mode of socio-economic order)을 형성한다. 실질적으로 판시에 대한 이해는 소비자의 소비 성향을 분석하기 위한 행위, 기업 간 거래, 기업과 정부 간 연계를 이해하는 핵심 요소이기 때문에 중국에서 효과적인 기업 활동을 위해서는 판시에 대한 이해와 수용의 태도가 절대적으로 필요하다. 이와 같은 맥락에서 본 연구는 중국 특유의 비공식적 사적 관계인 판시가 대 중국 한국 투자기업의 사업 행위에 끼치는 영향을 검증하기 위하여 대중국 한국 투자기업이 형성하고 있는 판시 기반의 네트워크를 분석하였다.

주요어 : 판시, 사적 네트워크, 한국 투자기업, 기업 간 관계, 기업 외 관계

1. 서론

1978년 이후 중국은 새로운 자본주의 시스템을 도입함으로써 사회주의 체제 하에서 이루어졌던 기업 행위의 근본적인 양적 및 질적 변화를 가져왔다(김부현 · 이승철, 2009). 그럼에도 불구하고 비공식적 사적 네트워크(personal networks)인 '판시'(guanxi)를 지속적으로 유지함으로써 새로운 산업 생산 조직 및 공간 질서를 형성하고 있다(최자영 · 이승철, 2011).

판시는 개인을 중심으로 형성된 혈연, 학연, 지연 등을 토대로 일종의 공동체를 형성하여 개인의 이윤 보장 및 획득의 수단으로 활용하며, 더 나아가 공동체 구성원 간 상호 호혜적 관계를 기반으로 한 상호 책무적 관계인 일종의 '사회·경제 질서

양식'(mode of socio-economic order)을 형성한다(최자영 · 이승철, 2011). 실질적으로 판시에 대한 이해는 소비자의 소비 성향을 분석하기 위한 행위, 기업 간 거래, 기업과 정부 간 연계를 이해하는 핵심 요소이기 때문에 중국에서 효과적인 기업 활동을 위해서는 판시에 대한 이해와 수용의 태도가 절대적으로 필요하다.

이러한 맥락에서 본 연구는 대 중국 한국 투자기업이 중국 특유의 비공식적 사적 관계인 판시를 형성하는 메커니즘을 분석하고자 한다. 이를 위해 본 연구는 기존 판시 관련 연구 동향을 통해 외국 자본이 중국에서 판시를 형성하는 의의를 살펴보았으며, 중국 산둥성 웨이하이에 입지한 한국 투자기업의 판시 기반의 네트워크를 분석하였다. 또한 대중국 한국 투자기업의 사업 행위 및 네트워

* 한국기업지식연구원, 책임연구원

** 동국대학교 서울 캠퍼스 지리교육과 부교수

표 1. 중국 산둥성 웨이하이 심층 면담 실시 기관 및 기업 목록

기관 및 기업명	일시	비고
우신정밀	2010년 1월 19일	한국 투자기업
威海金虎拉鏈有限公司(KMK, 금호지퍼)	2010년 1월 20일	한국 투자기업
威海羅友服裝有限公司(NAWOO PLUS)	2010년 1월 21일	한국 투자기업
한인 상공회	2010년 1월 22일	한국 기업 지원 단체
웨이하이시 외상 투자국	2010년 1월 24일	중국 지방정부

크에서 판시가 끼치는 실질적인 영향을 분석하기 위하여 2010년 1월 17일부터 25일까지 중국 산둥성 웨이하이 시를 방문하여 한국 투자기업, 한인 상공회, 웨이하이 외상 투자국과 면대면 심층 설문조사를 실시하였다(표 1). 면대면 설문조사 이후, 보완이 필요한 부분은 전자우편을 통해 추가 면담을 하였으며, 면담 과정의 모든 내용을 녹취하여 정성적 분석을 실시하였다.

2. 외국 자본의 판시 형성과 의의

1) 판시의 개념과 특징

‘판시’는 중국 특유의 비공식 사적 네트워크라고 할 수 있으며, 공식적인 법제도가 현실을 모두 반영할 수 없는 한계를 극복하기 위한 수단으로 활용되고 있다. 따라서 판시는 정치, 경제 등 대부분의 분야에 적용되는 사회·경제 질서의 양식으로 보아야 한다(Jacob, 1979; Luo, 1997; Alston, 1989; Ambler, 1999; Pearce and Robinson, 2000). 이와 더불어 판시는 법제도와 같은 사회적 규범과는 달리 혈연, 학연, 업연에 기반 한 인맥으로 비공식적이며 상호 호혜적이며, 사적 관계 기반의 추상적 성격을 가지고 있고, 상당한 기간을 통해 형성되는 특징이 있다.

판시의 발생은 역사적 맥락에서 한정된 자원 희

득에 대한 우위 선점을 위해 집단화 경향을 주도하는 중국의 집단주의에 기반하고 있다(문정은, 2006). 한정된 자원 획득을 목적으로 하는 중국의 집단주의로 인해 판시는 정치, 사회, 경제, 문화 등의 다양한 방면에서 사회적 자본으로서 역할을 해왔다(Redding, 1991; Luo, 1997). 그러나 중국인의 폐쇄적 성격으로 인해 외국 자본이 기존 판시 공동체(community)에 접근하는 것이 상당히 제한적이었기 때문에 외국 자본이 중국에 착근하는데 많은 한계가 있었다. 따라서 외국 자본은 시장 착근을 위하여 ‘사업 판시’를 적극적으로 수용하였으며, 그 결과 외국 자본은 비공식적 사적 네트워크를 통해 경쟁 우위를 확보하는 중국 특유의 방식을 활용하게 되었다(Wilkinson, 1996; 임반석, 2006).

판시를 구성하는 네 가지 요소 - 감정, 호혜성, 체면, 신뢰 - 가 있다. 첫째, 감정은 업연, 학연으로 형성된 관계에서 불안한 연결고리를 지속시켜 상호간 호혜를 위한 도덕적 기초를 제공하는데, 정적, 물적 배려를 의미함과 동시에 ‘사회적 자본’ 축적을 위한 투입요소로써 작용한다(김의연, 2011). 둘째, 호혜성은 암묵적으로 상호 호혜적 관계가 판시 형성 조건임을 의미한다. 셋째, 체면은 사회적으로 통용되는 암묵적 위상 및 소통 수단으로 사회적 지위나 물질적인 부를 결정하는데 중요한 기준으로 작용한다. 넷째, 신뢰는 개인 간의 판시 형성 및 유지의 수단이다. 신뢰는 암묵적 규칙 준수를 위해 집단 내의 구성원들에게 폐쇄성을 강

요하는 접근 절차 및 검증 수단으로써 작용하지만 네트워크 확장을 통해 상호 이익의 증대를 암시함으로써 구성원들의 단결력을 확보하는 수단이 되기도 한다.

2) 외국 자본의 판시 형성과 의의

중국의 경제 개혁 및 개방 이후 많은 외국인 투자가 급격히 증가하면서 판시의 범위가 내국인에서 외국인으로 확대되었다. 특히, 판시의 기능은 더욱 수단적으로 변화하였으며, 판시의 역할도 상호 이익의 극대화에 초점을 두기 시작하였다. 특히, 판시의 목적이 이윤 추구의 성격을 강하게 가지면서 권력 관계로 이윤을 추구하는 권력 의존적 판시가 증가하게 되었다. 실질적으로 권력은 기업의 이윤을 극대화하고 외부에서 발생하는 위기에 대한 해결 수단이 될 수 있기 때문에 외국 자본은 권력 의존적 관계에 기반 한 판시를 구축하고자 한다.

중국 사회 전반에서 통용되는 판시는 신뢰 검증 수단이라 할 수 있다(Luo, 1997). 중국인이 영위하는 기업 활동 전반은 판시를 기반으로 하기 때문에 외자기업은 기존 판시에 진입하고자 한다. 그러나 중국 기업의 판시 형성과 달리, 외자기업은 선천적 판시가 없다. 외자기업이 선천적 판시를 가지지 못하는 이유는 중국 판시 공동체에 대한 접근이 매우 제한적이기 때문이다(양윤석, 2011). 이와 같은 한계를 극복하기 위해 외자기업은 후천적 판시인 업연 기반의 판시를 구축하고 있다. 특히, 현지 인재를 간부급으로 고용하는 등의 장기적 현지화 전략을 추구하면서 권력 의존적 판시가 형성되고 있다(조경익, 2006).

외국 기업은 인적자원 확보하여 판시를 형성할 수 있다. 외국 기업이 인적자원 확보를 통하여 판시를 형성하는 세 가지 유형이 있다. 첫째, 외국 기업이 중국에서 오랜 기간 사업을 하면서 획득한 학연, 지연 등을 기반으로 판시를 형성하는 유형

이다. 둘째, 중국 현지인을 기업에 영입하여 현지인의 혈연, 학연, 지연 기반의 판시를 기업이 흡수하는 유형이다. 정부의 관계 부서 퇴직자 등을 고용한다. 이들은 경영활동에 직접적으로 참여하지 않고 기업 간 관계와 기업과 정부 간의 관계를 활성화하기 위하여 주로 대외 업무에 치중한다. 셋째, 판시 중개인을 통하여 판시를 형성하는 유형이다. 판시 중개인은 다양하고 폭넓은 학연, 지연, 업연을 배경으로 기업 리스크를 최소화하기 위한 판시를 형성한다.

외국 기업은 기업 리스크를 최소화하기 위하여 지방정부의 관계 부서와의 판시 형성을 중시한다. 외자기업들은 지방정부 관계 부서의 담당자들과 정기적인 만찬 등을 통해 관계를 증진시키면서 판시를 형성하고 있다. 이와 같이 비공식적 회합을 통한 판시 형성의 목적은 기업이 위험에 당면했을 때 정부와의 소통 창구를 빠르게 연결하는데 있다. 즉, 외국 기업에게 판시는 중국의 비 제도화된 거래 관계에서 개별적인 기업 지원을 유도하고 새롭게 재편되는 기업 환경에 조용할 있도록 하는 소통의 실체(communicative practice)라고 할 수 있다(이승철·김미성, 2010).

3. 대중국 한국투자기업의 판시 구축과 네트워크

본 장에서는 중국 웨이하이에 입지한 한국 투자기업을 사례로 기업 간 및 기업 외 관계에서 나타나는 판시의 특징을 분석하고자 한다. 특히, 한국 투자기업의 판시 형성 메커니즘을 분석하고, 이를 통하여 중국 고유의 사적 네트워크인 판시가 투자기업 관계에 끼친 영향을 살펴보고자 한다.

1) 기업 간 관계

본 절은 한국 투자기업과 중국 로컬 기업 간 관계에서 나타나는 판시의 특징을 분석하기 위해 한국 투자기업의 전후방 연계를 살펴보았다. 즉, 제품의 생산 및 공급에 관련된 전방 연계 부문과 제품의 판매 및 사후 서비스에 관련된 후방 연계 부문에서 나타나는 판시의 특성을 한국 투자기업의 기업 간 사례를 통해 분석하고자 하였다. 한국 투자기업의 기업 간 연계에서 나타나는 판시는 거래 관계 유형에 따라서 다음과 같은 특징을 나타내고 있다.

첫째, 대기업 중심의 기업 간 연계에서는 현지 기업과의 판시를 거의 고려하지 않고 있다. 한국 투자기업은 판시를 중국인과의 개인적 친분 관계 또는 상호 호혜적 거래 관계를 위한 필수 조건으로 인식하고 있다. 따라서 한국 투자기업은 타 외국 기업과의 관계에서 판시를 거의 고려하지 않는 한편, 현지 기업과의 관계에서는 판시가 기업 간 거래 비용과 기업 사업 행위의 리스크를 최소화하는 중요한 수단으로 고려하고 있다.

예를 들어, 중국에 진출한 한국 대기업의 1차 하청업체인 우신정밀은 한국에서 원청업체와 기존에 형성해 왔던 거래 관계를 유지하기 위하여 원청업체가 정한 스펙에 조응하여 원부자재를 한국에서 구입하고 있다. 또한 중국 웨이하이에서 우신정밀이 보유하고 있는 기술의 우위를 기반으로 기존의 하청 거래 관계를 중국에서도 계속 유지하

고 있다(그림 1). 이와 같은 관계는 우신정밀의 총경리와의 심층 면접에서 잘 나타난다.

“우리 공장은 자동차 도장 제품을 생산하고 있습니다. 우리는 현대·기아 자동차 그룹으로부터 고정 협력 업체로 지정된 업체로 오랫동안 거래 관계를 가져왔습니다. 따라서 중국에서도 이미 거래 관계가 결정되어 있기 때문에 판매 활동[후방 연계]에 필요한 판시는 고려할 필요가 전혀 없습니다. 원부자재 구입[전방연계]은 자동차 관련 제품의 특성 상 원청업체가 요구하는 스펙에 맞추어 제품의 질을 유지해야 하기 때문에 한국에서 구입해야 합니다. 또한 저희 회사에 납품하는 전장 제품 부속품 생산업체도 중국에 입지하고 있는 한국 업체가 대부분이기 때문에 굳이 이들 업체와 판시를 형성할 필요가 없고, 다만 기존에 형성해왔던 신뢰를 바탕으로 기업 거래 관계가 이루어지고 있습니다. 또한 중국에서 기존의 거래 관계를 안정적으로 유지하기 위해 대기업의 요구에 맞는 스펙을 맞추어야 합니다. 이를 위해 전방연계 업체들과 기술 협력을 하고 있으며, 제품을 서로 적용해보고 문제 발생 여부를 확인하고 상호 보정하고 있습니다.”(우신정밀 總經理 정동권, 2010년 1월 19일)

이와 같이 대기업을 중심으로 형성된 기업 간 연계는 신뢰 기반의 안정된 거래 관계를 유지하기 위하여 중국 현지에 동반 진출을 수반하였다. 그러나 중국에서 대기업의 수요 조건에 조응함으로써 대기업과 안정된 거래 관계를 지속적으로 유지

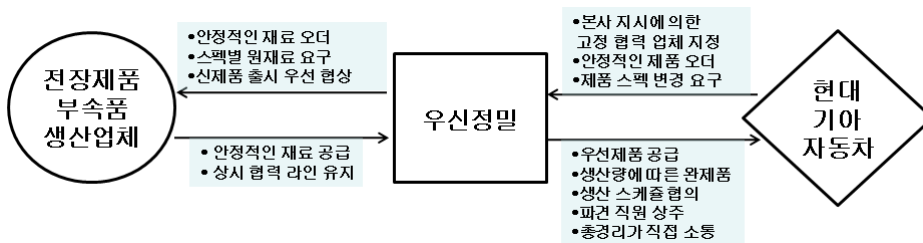


그림 1. 우신정밀 전후방 연계

하기 위해서는 중국의 현지 기업에 비해 기술적인 경쟁우위를 필요로 한다. 따라서 한국 대기업 중심의 기업 간 연계는 현지 기업과의 연계를 고려하지 않고 있으며, 중국 특유의 기업 관행인 판시 구축보다는 공식적 연계에 의존하는 정도가 높게 나타났다.

둘째, 기존에 중국에 진출한 소규모 임가공업 부문의 한국 기업들은 현지 기업과의 '일방적 판시 구축'을 가장 중요한 사업 행위로 고려하고 있다. 임가공업은 주로 의류 등의 제품 생산이 주를 이루며, 대부분이 노동 집약적 생산 방식을 채택하고 있다²⁾. 의류 임가공업의 특징은 생산 기일이 짧아 촉박한 납기일에 제품을 조달하기 위해 주문이 없는 경우에도 미리 생산해야 하며, 대금 지급 기간이 약 3~6개월 소요된다는 것이다. 따라서 기업 간 거래에서 상호 기업의 제품 재고 수준과 자금 상황을 배려할 수 있는 긴밀한 암묵적 협력 관계가 유지가 중요하다. 또한, 노동집약적 임가공업의 원부자재 및 제품의 품질은 거의 동일한 수준이기 때문에 기존의 거래 관계를 지속적으로 유지하는 것이 중요하다. 한국 투자기업과 현지기업 간 관계에서 이와 같은 거래 관계가 형성되기 위해 가장 중요한 것은 기업 간 판시 구축이었다.

이와 같은 사례는 나우 플러스와 중국 현지기업 간 관계에서 잘 나타난다(그림 2). 나우플러스는 의류 임가공 기업으로 중국 현지 기업들과 약 5~6년 이상의 거래 관계를 통해서 기업 간 관계의 기반이 신뢰에서 판시로 변화된 특징을 보이는 기업이다. 나우플러스는 전방 연계 업체인 부자재 하

청업체에 제품 대금에 대하여 분할식 선결제를 해주었으며, 비수기에 부자재를 추가로 수용해 준 한편, 부자재 하청업체는 나우플러스에 안정적인 부자재 공급을 위해 부족분을 경쟁업체로부터 구입하여 공급해주는 관계를 형성하고 있었다. 따라서 이러한 거래 관계가 형성될 수 있었던 가장 중요한 요인은 나우플러스와 중국 현지 하청업체 간 형성되었던 판시에 기인했다고 볼 수 있다. 이와 같이 기업 간 암묵적 협력을 기반으로 한 비공식적 거래 관계는 나우플러스 부총경리와 인터뷰하였던 내용 중 '비주문 선생산' 과정에서도 잘 드러났다.

“기업 간 거래에서 판시는 제품의 안정적인 수급을 유지하기 위해 필수적입니다. 임가공업체가 생산하는 제품의 수준은 대부분 대동소이하기 때문에 거래 관계의 유지하기 위해서는 기업 간 판시가 가장 중요하다고 볼 수 있습니다. (중략) 또한, 의류 임가공의 특성 상 생산 기일이 짧아 촉박한 납기일에 제품을 조달하기 위해 주문이 없는 경우에도 미리 생산해야 하는 경우도 있기 때문에 안정적인 거래 관계가 유지될 수 없다면 주문 없이 생산한 제품은 모두 기업의 부담이 됩니다. 실질적으로 인건비가 정기적으로 지급되어야 하는 현실상 주문 없는 제품 생산이 안 이뤄질 수도 없습니다. 따라서 판시 형성이 이러한 불안정한 거래 관계를 안정적으로 유지할 수 있게 하는 중요한 수단이 됩니다.”(威海羅友服裝有限公司 副總經理 정상훈, 2010년 1월 21일)

셋째, 중국 내수 시장 지향적 한국 기업은 변화

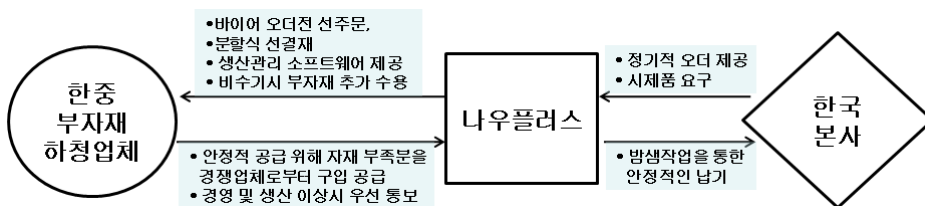


그림 2. 나우플러스 전후방 연계

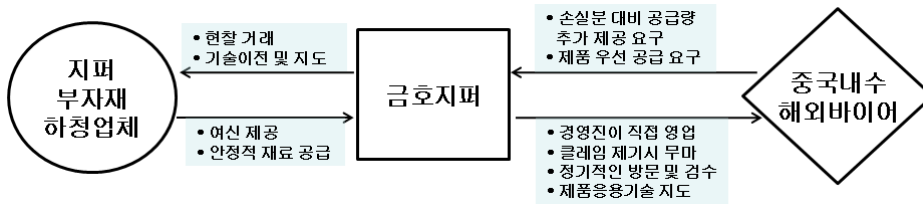


그림 3. 금호지퍼 전후방 연계

하는 세계 시장에 조용하는 중국 현지기업과 ‘상호 수용적 판시’를 형성하고 있다. 이와 같은 사례는 금호지퍼의 기업 간 관계에서 잘 나타난다(그림 3). 금호지퍼는 주로 아웃도어 제품을 생산하는 업체에 지퍼를 납품하는 기업이다. 과거에는 주로 한국 아웃도어 업체에만 납품을 했지만, 한국에서 인건비가 급격히 상승하여 공장을 중국으로 이전하면서 한국의 주요 거래업체와 거래 관계가 거의 소멸되었다. 그러나 금호 지퍼는 중국 지퍼 업체에 비해 방수 지퍼와 같은 특수 지퍼 생산에 기술적 경쟁우위를 가지고 있었던 한편, 중국의 소비 시장도 일반 지퍼 소비에서 특수 지퍼 소비로 전환되었다. 이는 금호지퍼가 중국 내수 시장으로 진입하게 된 계기가 되었다. 더 나아가 금호지퍼는 무역박람회 등을 통하여 해외 시장에서도 기술적 경쟁우위를 검증 받았다. 이로 인해 대규모 해외 아웃도어 브랜드 회사는 중국 현지 하청업체에게 금호지퍼의 특수 지퍼를 사용하도록 요구하게 되면서 금호지퍼의 시장은 중국 내수시장과 더불어 해외시장으로 확대되었다. 결론적으로 금호지퍼는 중국의 내수 시장을 유지 및 확대하기 위해 현지 기업과의 판시가 필요하게 되었고, 동시에 중국 현지 시장은 해외 최종 판매업체에 제품을 납품하기 위하여 금호지퍼와의 기업 연계가 필요하게 되었다. 따라서 금호기업과 중국 현지기업 간 판시는 상호 필요에 의해 자연스럽게 형성되었다고 볼 수 있다. 이와 같은 관계는 총경리와의 심층 면접에서 잘 나타난다.

“우리 회사는 주력 생산제품은 방수 지퍼와 같은 특수 지퍼입니다. 일반 지퍼는 누구나 생산할 수 있지만, 방수 지퍼는 아직 중국에서 개발되지 않아 생산을 할 수가 없습니다. 따라서 특수 지퍼를 필요로 하는 아웃도어를 생산하는 업체에 납품을 하기 위해서는 저희 회사에서 생산하는 방수 지퍼를 사용해야지만 납품이 가능합니다. 이는 최종 소매업체가 중국 하청업체에게 저희 회사 제품을 쓰도록 요구하고 있기 때문입니다. 따라서 중국 내수 시장[후방연계]을 통한 기업 간 거래 확대되고 있습니다. (중략) 저희 회사는 동사장[회장]이 개인적으로 형성한 판시를 통해 기업 간 거래를 안정적으로 유지하고 있습니다. 제품 납품 과정에서 불량품이 발생하였을 경우 대부분 상대 기업과 동사장의 개인적인 신뢰를 통해 대화로 처리하고 거래 관계를 유지해 갑니다. 이는 서로 간의 필요성에 의해 판시가 수용되는 결과라고 볼 수 있습니다.”(금호지퍼 總經理 김길근, 2010년 1월 20일)

2) 한국 투자 기업과 중국 지방 정부의 연계

중국은 1992년 ‘남순강화’ 이후 사회주의 시장 경제체제가 더욱 강화되었지만, 여전히 정치, 경제, 사회 등 모든 부문에서 공산당이 권력을 장악하고 있기 때문에 중국에 관료 중심주의가 뿌리 깊게 남아 있다(김부현·이승철, 2009). 이는 관료 중심주의가 중국 기업의 사업 전 방위에 걸쳐 지배력을 가지고 있음을 의미하며, 기업은 중국 정부의 관료 중심주의에 조용하기 위하여 지방정부

관료와 호혜적 관계를 형성한다(최자영 · 이승철, 2011).

최자영 · 이승철(2011)에 따르면, 기업과 지방정부 간의 판시 형성은 기업에게 불확실한 제도로부터 초래되는 리스크를 경감시키는 한편, 정부에게는 기업으로부터 얻은 현실적이고 효과적인 정책 사례를 제공한다. 특히, 기업과 정부 상호 간에 법 제도가 수용하지 못하는 비공식적 부문에 대한 조정 수단으로 작용하기도 한다. 따라서 본 절에서는 중국의 관료 중심주의가 외국 투자기업의 사업 행위에도 큰 영향력을 가지고 있을 뿐만 아니라 외국 투자기업의 판시에 대한 의존도가 점점 높아지고 있다고 가정하고, 지방정부와 한국 투자기업 간에 형성되는 판시가 한국 투자기업의 사업행위에 끼치는 영향을 분석하였다.

첫째, 대부분의 한국 투자기업은 불안정한 법제도에 따른 리스크 방지와 이에 따른 피해를 최소화하기 위해 관련 부서의 실무자와 긴밀한 판시를 형성하였다. 실질적으로 정부와 판시를 구축한 기업은 사업 활동 과정에서 제도상의 문제에 봉착하였을 때 가장 빠르게 정부에게 비공식적으로 이에 대한 해결을 요구할 수 있다. 또한 법제도가 지적하지 못한 세부적인 부분에 대해 구체적인 법률 해석을 통해 기업이 받을 수 있는 피해를 최소화시킬 수 있다. 한국 투자기업은 이와 같은 판시를 형성하기 위해 주로 판시 중개인을 이용하는데, 관련 부서 퇴직자 또는 부서 실무자와 연관이 있는 중개인을 통하여 지방정부 실무자와 판시를 형성했다(그림 4). 이는 외자기업들의 특성상 선천적 판시의 부재로 인한 사적 네트워크의 부족 현상에 기인한 것이다. 이와 같은 현상은 금호지퍼 총경리와의 심층 면담에서 잘 나타난다.

“작년[2009년] 12월말경, 산동성 웨이하이 지방 정부 노동국에서 5대 보험에 가입하지 않은 외국 기업만을 대상으로 검열을 실시하였습니다. 이로 인해 대부분의 한국 기업들은 벌금을 추징을

당했습니다. 실질적으로 중국의 많은 중소기업과 심지어 직원이 1,000명이 넘는 회사도 5대 보험에 가입하지 않았지만 검열 대상에서는 제외되었습니다. 이는 중국 기업들이 지방정부와 기존에 형성했던 판시의 영향이라고 생각합니다. 우리 회사도 오랫동안 지방정부의 관련 실무자와 판시를 형성하고 있었기 때문에 벌금을 내지 않았습니다. (중략) 이런 경우에 한국 투자기업은 지방정부 관련 실무자와 판시를 맺어 줄 중개인을 활용하여 판시를 형성하는 것이 문제 해결에 가장 빠른 방법이라 생각합니다.”(금호지퍼 總經理 김길곤, 2010년 1월 20일)

둘째, 중국 지방정부가 주목하는 외국자본에 대한 판시의 대상은 대기업 또는 첨단기술 기반의 기업이다. 이와 같은 투자 기업은 지역 경제에 미치는 파급 효과가 매우 크기 때문에 지방정부의 전폭적인 지원이 수반된다³⁾. 따라서 의류 임가공 등과 같은 노동집약적 부문의 투자기업은 중국 지방정부와의 판시를 거의 고려하고 있지 않다. 의류 임가공 부문은 2007년에 개편된 외국인 투자 산업지도 목록에서 투자 유치 제한 부분으로 지정되었기 때문에 실질적으로 퇴출 대상 산업으로 분류된다. 그 결과, 노동집약적 한국 투자기업은 지방정부와 기존의 또는 새로운 판시를 유지 또는 구축하기 보다는 베트남, 캄보디아, 미얀마 등으로 이전을 고려하고 있다. 이와 같은 관계는 웨이하이 시정부 외상투자국 부부처장과 나우플러스 부총경리와의 심층 면담에서 잘 나타난다.

“최근 노동집약적 산업의 경우에는 큰 규모의 투자만 유치하는 반면에 고급기술을 소유하고 있는 외국 기업은 투자액에 상관없이 유치합니다. 임가공 부문의 한국 투자기업은 퇴출 대상 산업으로 분류되어 지속적인 감시를 받고 있습니다. 최근에는 야반도주를 하는 한국 업체들이 증가하고 있습니다. 그러나 대규모의 투자 기업의 경우는 최초 5년간 세금 면제, 30년간 토지 무상 제공, 외

부환경 조성 등의 지원 제공하고 있습니다.”(웨이하이 시정부 외상투자국 부부처장 武磊, 2010년 1월 24일)

“중국에서 기업활동을 하기 위해서는 지방정부와 판시를 형성하는 것이 필수적입니다. 그러나 임가공 부문의 투자기업에게는 판시 형성을 통한 장점이 전혀 없습니다. 오히려 퇴출 대상 부문이기 때문에 지방정부의 감시 대상이 되고 있습니다. 과거에 우리 기업과 판시를 형성하였던 지방정부 노동국 관리는 최근에 저희 기업과 면담조차 거절하고 있습니다. (威海羅友服裝有限公司 副總經理 정상훈, 2010년 1월 21일)

셋째, 중국 지방정부와 판시를 맺고 있는 한국 투자기업은 중국 지방정부의 정책 변화에 조용하기 위하여 한인 상공회를 이용하고 있는 것으로 나타났다. 즉, 기업이 직접 지방정부와의 판시를 형성하기 보다는 한인상공회와 같은 한국 투자기업을 위한 공식적인 기관과 중국 지방정부 간의 판시 형성을 통하여 한국 투자기업의 사업 행위를 효율적으로 활성화하고자 한다.

“현재 한인상공회는 한국기업의 이익을 위해 시정부와 긴밀한 유대관계를 형성하고 있습니다. 시정부와 공식적인 관계뿐만 아니라 판시를 통한 비공식적 관계를 형성하고 있습니다. 때로는 공

식적인 경로보다는 판시를 통한 비공식적 경로가 좋은 결과를 가져오기도 합니다. 주로 시정부의 외상투자국, 세무국, 노동국을 중심으로 판시를 형성하고 있습니다. 예를 들어, 시정부의 갑작스런 법률 개정 등으로 인하여 한국 기업에게 부담한 불이익 돌아간다면 정식으로 건의서를 제출하고, 동시에 기존에 형성된 판시를 활용하여 외상투자국과 협의를 하여 한국 기업의 불이익을 최소화하려고 노력하고 있습니다.”(한인상공회 주임 윤철중, 2010년 1월 22일)

4. 결론

중국에서 판시 구축의 의미는 사적 네트워크의 활성화를 의미하며, 이를 통해 ‘사회적 자본’이 구축되어 거래비용의 감소, 운영 상의 불확실성 감소, 정보비용 감소, 상황에 따른 리스크 감소 등의 효과가 나타난다. 그 결과, 기업은 경제적 이익뿐만 아니라 사업 상의 효율성 증대, 전략적 능력의 강화, 조직의 정당성을 피할 수 있다(최자영·이승철, 2011). 본 연구는 이와 같은 중국 특유의 사적 네트워크인 판시가 한국 투자기업의 사업 행위에 끼치는 영향을 검증하기 위하여 중국 산둥성 웨이하이에 입지한 한국 투자기업의 판시 기반의 네트

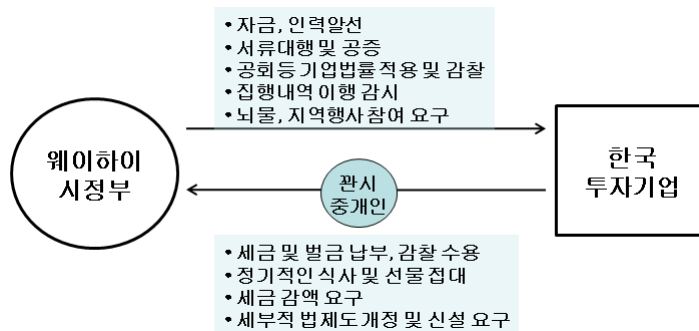


그림 4. 한국 투자 기업과 중국 지방 정부의 판시

워크를 분석하였다.

한국 투자기업의 기업 간 네트워크에서 나타나는 판시의 특성은 거래 관계의 유형에 따라 다음과 같이 상이하게 나타났다.

첫째, 대기업 중심의 기업 간 연계에서는 판시를 거의 고려하지 않았다. 대기업 중심의 연계는 주로 기존에 형성된 대기업과의 거래 관계를 유지하기 위해 형성되며, 대기업의 수요에 따라 높은 품질의 제품을 납품해야 하기 때문에 현지에 입지한 한국 투자기업과 거래 관계가 형성된다. 따라서 대기업 중심의 기업 간 연계에서는 중국인과의 개인적 친분 또는 상호 호혜적 거래 관계가 필수적으로 형성될 필요가 없기 때문에 판시가 필수 고려 요인은 아닌 것으로 나타났다.

둘째, 기존에 진출한 임가공 부문의 한국 투자기업들은 현지 기업과의 일방적 판시 구축을 가장 중요한 사업 행위로 고려하고 있다. 의류 임가공업의 특징은 생산 기일이 짧아 촉박한 납기일에 제품을 조달하기 위해 주문이 없는 경우에도 미리 생산해야 하며, 대금 수급 기간이 장기간 소요되기 때문에 기업 간 거래에서 상호 기업의 제품 재고 수준과 자금 상황을 배려할 수 있는 긴밀한 암묵적 협력 관계가 유지가 중요하다. 또한, 노동집약적 임가공업의 원부자재 및 제품의 품질은 거의 동일한 수준이기 때문에 기존의 거래 관계를 지속적으로 유지하는 것이 중요하다. 한국 투자기업과 현지기업 간 관계는 판시를 구축을 통해 이와 같은 거래 관계가 형성될 수 있었다.

셋째, 중국 내수 시장 지향적 한국 기업은 변화하는 세계 시장에 조용하는 중국 현지기업과 '상호 수용적 판시'를 형성하고 있다. 한국 투자기업은 중국 내수시장의 유지 및 확대를 위하여 현지 기업과의 판시가 필요하게 되었고, 동시에 중국 현지 시장은 해외 최종 판매업체에 제품을 납품하기 위해 기술 경쟁우위가 있는 한국 투자기업과 연계가 필요하게 되었다. 따라서 한국 투자기업과 현지기업 간 판시는 상호 필요에 자연스럽게 형성되

었다.

한국 투자기업의 기업 간 관계와 더불어 기업 외 관계에서 한국 투자기업과 지방정부 간 판시는 투자 기업의 업종과 규모에 따라 상이하게 나타났다.

첫째, 대부분의 한국 투자기업은 지방정부의 개입에 따른 리스크를 최소화하기 위해 관련 부서의 실무자와 긴밀한 판시를 형성하였다. 투자기업과 정부 간에 형성된 판시는 기업정책, 행정 절차 등의 공식적인 부문에서 정부로부터 조직적이고 공식적인 지원을 유도하는 역할을 한다. 즉, 판시가 공식적으로 규정된 제도는 아니지만, 중국의 비제도화된 거래 관계에서 개별적인 기업 지원을 유도하고, 새롭게 재편되는 기업 환경에 조용하게 해주는 '소통의 실체'(practice of communication)라고 할 수 있다.

둘째, 중국에서 퇴출 대상 산업 부문에 투자한 한국 기업은 중국 지방정부의 판시를 거의 고려하고 있지 않았다. 실질적으로 중국 지방정부가 주목하는 외국자본에 대한 판시의 대상은 지역 경제에 파급 효과가 큰 대기업 또는 첨단기술 기반의 기업이다. 따라서 노동집약적 한국 투자기업은 지방정부와 기존의 또는 새로운 판시를 유지 또는 구축하기 보다는 베트남, 캄보디아, 미얀마 등으로 이전을 고려하고 있다.

마지막으로 중국 지방정부와 판시를 맺고 있는 한국 투자기업은 중국 지방정부의 정책 변화에 조용하기 위하여 한인 상공회를 이용하고 있는 것으로 나타났다. 즉, 기업이 직접 지방정부와의 판시를 형성하기 보다는 한인상공회와 같은 한국 투자기업을 위한 공식적인 기관과 중국 지방정부 간의 판시 형성을 통하여 한국 투자기업의 사업 행위를 효율적으로 활성화하고자 한다.

주

- 1) 관시는 건전하고 발전적인 인간관계 형성을 뜻하는 인맥 관시(人际关系)와 폐쇄적이고 권력 부패형의 사적 관시(个人关系)로 구분할 수 있다. 기업은 경영활동을 하면서 사적 관시와 인맥 관시 모두 활용할 수 있지만, 본 연구에서는 공식적이며 발전적 의미에서 관시를 규정하고, 현실 제도 시스템과 조응하는 관계를 사업 관시로 지칭하였다.
- 2) 2006년 이후 외상 투자 관련 법령의 변화로 노동집약형 투자 기업에 많은 제한이 따르고 있다. 2006년 중국의 11차 5개년 기간의 외자이용 계획에 따르면, 첨단 기술과 R&D 분야, 환경보호와 자원 절약형 분야, 서비스 분야의 투자에 초점을 맞춰 양적 에서 질적 외국 자본 유치로 전환하고자 하였으며, 2007년에 '외국인 투자 산업지도 목록'을 개정하여 부동산 개발, 에너지 다소비 산업, 노동집약적 산업 유치를 억제하고자 하였다(김주영, 2009).
- 3) 지방정부의 관리들이 오히려 해외 투자 대기업의 실무진들과 관시를 형성하기 위해 노력하는 것은 지방정부의 관리들에 대한 평가 기준이 기존의 투자 유치액 기준에서 투자 유치 기업의 투자 규모 및 질적 건강성으로 평가 기준이 바뀐 것에 기인한다.

참고문헌

김부현, 2009, 기업 혁신 조절양식과 공간경제의 전환, 동국대학교 대학원 석사학위논문.

김부현·이승철, 2009, 후기사회주의 체제전환 하의 해외 투자기업 혁신 네트워크와 공간 특성 분석: 중국 상하이 한국 투자기업 사례 연구, 한국경제지리학회 12(4), pp.421-437.

김영문, 2004, 중국 현대화 과정에서 나타난 부패원인에 관한 연구, 대한정치학회보 11(3): 1-30.

김의연, 2011, 사회 연결망과 경력계획의 관계에 있어서 사회적 자본의 매개효과, 숙명여자대학원 석사학위논문.

노현기, 2005, "중국진출 한국기업의 해외직접투자 진입 방식 결정요인 분석", 서울시립대학교 대학원 석

사학위논문.

양정은, 2007, 한국 중소기업의 중국 내 네트워크 활용 만족도 결정 요인에 관한 연구, 서강대학교 대학원 석사학위논문.

양윤석, 2011, 중소기업-대기업 제휴에서의 중소기업 성과 결정요인, 서울대학교 대학원 석사학위논문.

이승철·김미성, 2010, 해외직접투자 기업의 네트워크와 착근성: 대중국 한국섬유, 의류 투자 중소기업 사례 연구, 국토지리학회지 44(4): 623-634.

임반석, 2006, 중국 관시문화의 특성과 비즈니스에 대한 함의, 산업경영연구 29(2): 23-39.

조경익, 2006, 중국에 진출한 한국기업의 현지화 정도에 관한 연구, 서강대학교 대학원 석사학위논문.

진진, 2009, 중국 비즈니스에서 관시의 역할과 시사점에 관한 연구, 대구대학교 대학원 석사학위논문.

최자영·이승철, 2011, 중국의 기업 관행과 네트워크, 한국경제지리학회지 14(4), pp.657-670.

최자영, 2011, 중국의 기업 관행과 네트워크: 중국 로컬기업과 한국 투자기업의 관시를 중심으로, 동국대학교 대학원 석사학위 논문.

Alston, J., 1989, Wa, guanxi and Inhwa: managerial principles in Japan, China, and Korea., *Business Horizon*, March-April: 26-31.

Ambler, T. 1995, Reflections in china: re-orienting images of marketing, *Marketing Management* 4(1): 22-30.

Arias, J., 1998, A relationship marketing approach to Guanxi, *European Journal of Marketing* 32(1/2): 145-156.

Fan, Y., 2002, Questioning guanxi: definition, classification and implications, *International Business Review* 11(5): 543-561.

Luo Yadong, 1997, Guanxi and performance of foreign-invested enterprises in China : an empirical inquiry, *Management International Review* 37(1): 51-70.

Pearce, J., Robinson, R., 2000, Strategic management: formulation, implementation, and control. 7th eds.

Redding, S., 1991, Culture and entrepreneurial behavior among the oversea Chinese., In B. Berger, ed., *The Culture of Entrepreneurship*. San Francisco, CA: ICS: 137-156.

Wilkinson, B., 1996, "Culture, institution and business in east asia", *Organization Studies* 6(22).

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 Univeristy(Seoul Campus), Pildong 3, Jung-gu, Seoul, Korea, Tel: +82-2-2260-3402, Fax: +82-2-2285-3409, e-mail: leesc@dongguk.edu

최초투고일 2012년 5월 19일

최종접수일 2012년 6월 4일

Journal of the Economic Geographical Society of Korea
Vol.15, No.2, 2012(228-239)

Building Guanxi and Networks of Korean Foreign Direct Investment Firms in China

Choe, Ja-Yeong* · Lee, Sung-Cheol**

Abstract : Guanxi could be regarded as communities based on blood, regionalism, school ties centering on individual person. It has been used as a means of personal interests security and acquisition. What is more, it has formed a mode of socio-economic order, which is an inter-obligation relations based on mutual benefits. In practice, it is necessary to understand and accept guanxi in China, as it is a key factor to understand consumer patterns, inter-firm relations and extra-firm relations between firm and government. In this context, the main aim of the reserach is to identify the impact of guanxi on the business activities of Korean foreign direct investment firms in China by investigating their networks based on guanxi.

Key Words : guanxi, personal networks, Korean investment firms, inter-firm relations, extra-firm relations

* Korea Enterprise Institute, Senior Researcher

** Associate Professor, Department of Geography Education, Dongguk University (Seoul Campus)