

중국 향진기업가의 입장에서 본
판시의 기능
-사회자본(Social Capital) 이론을
중심으로-

연세대학교 대학원
지역학협동과정
동북아(중국)전공
김 영 경

중국 향진기업가의 입장에서 본
판시의 기능

- 사회자본(Social Capital)이론을 중심으로 -

지도 유석춘 교수

이 논문을 석사학위 논문으로 제출함

2002년 6월 일

연세대학교 대학원
지역학협동과정
동북아(중국)전공
김 영 경

김영경의 석사 학위논문을 인준함

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

연세대학교 대학원

2002년 6월 일

감사의 글

사람이란 사람들과의 만남을 통해서 성장하는 것 같습니다. 만남들을 통해 배움과 경험을 나누고 자신이 가진 편견을 허물어 가는 것이 아닌가. 그것이 학문을 하는 이유가 아닌가 잠시 생각해봅니다. 그리고 지난 세월동안 그런 기회를 주신 많은 분들께 고마운 마음을 전합니다.

유석춘 교수님은 제가 가지고 있던 관시에 대한 상념들을 논문으로 발전시켜볼 것을 조언해 주셨으며 논문 쓰는 내내 든든한 지원자가 되어주셨습니다. 여러면에서 아끼시지 않으셨습니다. 박병석 교수님은 제가 가지고 있던 문제의식이 선생님의 의견과 상반됨에도 불구하고 부족한 제자를 꼼꼼히 지도해주시고 많은 것들을 베풀어주셨습니다. 또 항상 따뜻하게 격려해주시는 동서문제연구원에 장영석 선생님, 십여 년 가까이 저를 지켜 봐주시는 김지현 선생님, 학부교수님들과 "YONSEICASS" 교류 프로그램을 통해서 알게 된 중국 북경사회과학원의李志寧 교수님께도 감사의 말씀을 전합니다.

대학원 생활에서 그리고 인생에서 방향타가 되어준 순주선배와 리아언니. 이젠 친언니 같은 현수언니와 진수언니, 부족한 후배를 늘 도와주는 성수선배, 마음 터놓고 이야기 할 수 있는 좋은 친구가 되어 준 선미, 석원오빠, 주원오빠, 임선이와 민선이. 같이 논문을 쓰면서 고민했던 혜영과 인영. 짧은 시간동안 많은 것들을 함께 한 (꼬맹이들) 선유와 미연. 듬직한 후배 정원이, 건강을 챙겨주던 승재. 월드컵 사회문화연구소의 성호오빠, 보민언니. 논문쓰는 내내 고마웠던 선현이. 개성 넘치는 지희, 희진, 원주. 그리고 언제나 몇 마디 던지면 찰떡같이 알아듣고 마음

헤아려주는 나의 친구들 은혜, 현정, 은아, 근영, 묘선, 선화, 명희언니, 인신언니.
중국에서 만난 좋은 인연인 안진언니와 중국 연변대학의 海英이....
그간의 대학원에서의 짧지도 길지도 않은 시간들이 주마등처럼 눈앞을 지나갑니다.
그리고 어느덧 그 마지막에 서있는 제 자신을 발견합니다. 그동안 한 일이라고는 뭔가를 열심히 읽었다는 것과 고민했다는 것 뿐. 논문을 정리하는 이 순간에도 제 공부의 답을 얻었다고 자신 할 수는 없습니다만 시간들을 추억하며 위안삼으려 합니다. 부족한 자식을 변함없이 믿음으로 지켜봐 주시고 사랑해주시는 부모님과, 할머니 그리고 마음 씀씀이 마저 예쁜 동생 주경이에게 이 글을 드립니다.
그리고 주위를 돌아볼 여유도 없이 언제나 앞만 보고 달려오느라 지쳤을, 미련하기 그지없는 제 자신에게도 위로의 말을 전합니다.

빼꾸기 소리 들리는 새천년관 연구실에서

2002년 여름.

김 영 경

차 례

국문요약

제 1 장 서론	1
제 1 절 문제제기	1
제 2 절 연구목적, 연구범위 및 구성	3
제 2 장 판시에 대한 기존 연구 비판	6
제 1 절 기존 판시 연구의 경향	6
1. 부정적 관점: 저개발국가의 부정부패	6
2. 긍정적 관점: 거래비용의 효율성	7
제 2 절 판시 연구의 대안 모색	10
1. 사회자본의 개념	10
2. 사회자본으로서의 판시의 개념과 특징	15
3. 사회자본으로서의 판시의 기능	20
4. 기업가의 입장에서의 판시 활용	22
제 3 장 향진기업 발전과 판시의 역할	24
제 1 절 경제적 지역주의와 향진기업의 발전	24
1. 경제적 지역주의의 발생과 향진기업의 발전	24
2. 지방정부의 향진기업 지원	27
제 2 절 향진기업가와 지방간부의 판시 형성과 발전	30
1. 향진기업가와 지방간부의 판시 형성과 내용	30
2. 판시에 의한 향진기업의 발전	33
제 4 장 향진기업의 판시의 활용	36

제 1 절 백운전기기계공사(白雲電氣機械公司)	36
1. 지역적 환경	36
2. 기업 개요	37
3. 백운의 신용(信用), 바오따(報答) 및 미엔쯔(面子)	38
4. 관시의 긍정적 기능	39
제 2 절 태연완구유한공사(泰淵玩具有限公司)	42
1. 지역적 환경	42
2. 기업 개요	43
3. 태연의 신용(信用), 바오따(報答) 및 미엔쯔(面子)	44
4. 관시의 긍정적 기능	46
제 3 절 진동전기공사(眞動電氣工社)	49
1. 지역적 환경	49
2. 기업 개요	50
3. 진동의 신용(信用), 바오따(報答) 및 미엔쯔(面子)	50
4. 관시의 긍정적 기능	51
제 4 절 소결	52
제 5 장 결론	54
참고문헌	56
영문요약	66
중문요약	68

<표차례>

[표 1] 국가은행의 농업 및 향진기업에의 대출비율(1978-1989)	28
[표 2] 농촌신용사의 농업 및 향진기업에의 대출비율(1978-1989)	28
[표 3] 향진기업 자금의 재원별 비중	29
[표 4] 중앙과 지방간부에 대한 문화대혁명의 영향	31
[표 5] 연변 지방정부의 공장장 임명	38

<그림차례>

[그림 1] 사회자본의 구조	11
[그림 2] 비폐쇄성 네트워크와 폐쇄성 네트워크	12
[그림 3] 판시의 구조	19
[그림 4] 연변 백운전기제조회사의 판시	41
[그림 5] 태연 완구유한공사의 판시	45
그림 6] 정보와 불확실성의 극복	48
[그림 7] 힘과 영향력	48

중국 향진기업가의 입장에서 본 관시의 기능
-사회자본(Social Capital) 이론을 중심으로-

중국에서는 관시(關係, Guanxi)가 “만능은 아니지만 관시가 없어서는 절대로 안 된다(關係不是萬能的, 但沒有關係萬萬不能的)”라고 말할 만큼 중국인들의 사회문화 전반에 존재하며 영향을 미친다. 뿐 아니라 관시는 단순한 일상의 문제는 물론이고 중국의 경제 시스템이 기능하는 데에도 구조화되어 있다. 그러나 관시를 부정적인 시각에서 보는 논의들은 관시와 같은 인간관계가 경제행위를 매개하는 까닭으로 저개발국가가 자본주의를 도입하는데 필요한 법적 및 제도적 장치를 충분히 갖추지 못했기 때문이라고 본다. 결국 이 시각은 관시를 근대화 과정의 일시적인 부산물로 보아 중국사회의 문화적 그리고 역사적 특수성에 기초한 관시의 기능과 역할을 부정하고 있다.

이 논문은 관시의 특성을 중국의 독특한 농촌기업 형태인 향진기업의 기업가 입장에서 접근해 분석하였다. 향진기업은 중앙정부의 관심과 경제적 지원을 받아 성장한 국유기업과 달리 중앙정부의 무관심 속에 방치되어 있었는데 지방정부가 지방의 이익을 우선하는 정책과 각종 보호조치의 시행을 가능하게 하였던 경제적 지역주의로 인해 성장을 이룩할 수 있었다. 그러나 만약 이러한 지방정부의 공식적인 지원 외에 향진기업가와 지방정부 간부 사이에 관시와 같은 ‘비공식적인 관계’를 기초로 한 협조가 이루어지지 않았다면 중국의 괄목할만한 농촌공업화는 불가능하였다. 그러나 향진기업의 지도자와 지방정부의 간부 사이에 발견되는 긴밀한 협조관계를 공개적이고 객관적인 정책의 연합 결과로만 접근하기에는 여러 가지 의문이 존재하였다. 그들 사이에는 매우 긴밀하고 폐쇄적이며 비공식적인 그들만의 유대와 신뢰를 바탕으로 한 메카니즘, 즉 관시가 중요한 기능을 발휘하였다.

향진기업가는 판시를 “특정한 목적의 성취를 위해 개인이나 집단이 동원할 수 있는 자원으로, 개인적이거나 물질적인 자원이 아닌 다른 사람이나 집단과의 관계로부터 얻어지는 사회적 자원” 으로서 중국적인 사회자본으로 활용하였다. 일반적으로 판시는 집단 구성원들 간의 ‘신용(신뢰)’ 을 기반으로 하여, 집단 내에서 미엔즈(규범)를 고려하면서 서로 간에 ‘빠오다(호혜)를 주고받는 것을 기본으로 할 때 형성된다. 향진기업가는 가족이나 친족에 기초한 일차적인 인간관계 그리고 이것 확장된 이차적인 인간관계, 즉 같은 지역을 배경으로 하는 사람들, 동향 사람들 사이에 판시를 자신이 이용 가능한 사회자본으로 활용하여 향진기업 운영에 이용하였던 것이다. 이 논문은 중국의 개혁개방 이후 지방 간부와 향진기업가의 긴밀한 관계를 통해 발전을 이룩한 몇 개의 향진기업의 사례를 통해서 판시의 기능을 분석하였다. 사례를 통해서 판시가 향진기업의 발전에 거래비용 절감효과, 힘과 영향력의 행사 그리고 광범위한 정보에의 접근에 대한 용이성으로 작용하였음을 보여줌으로서 판시를 중국 사회에 존재하는 독특한 형태의 사회자본이라는 가설을 검증하였다.

핵심 단어: 판시(關係), 사회자본(Social Capital), 경제적 지역주의, 향진기업(鄉鎮企業), 향진기업가(鄉鎮企業家)

제 1 장 서론

제 1 절 문제제기

관시(關係, Guanxi)¹⁾는 중국 문화 전반에 존재하며 이 환경에서 생활하는 모든 사람들의 일상 생활에 영향을 미친다. 세계적으로 유명한 중국의 사회학자인 비효통(費孝通)은 『향토중국(鄉土中國)』²⁾에서 중국 사회에서의 관시란 단순히 존재하는 것이 아니라 사회적으로 발달하여 광범위하게 작용한다고 말한 바 있다(費孝通, 1948, p.23). 이렇게 관시는 직장을 구하거나 결혼 할 때, 초·중·고등학교에 들어갈 때 등 사회 전반에 걸쳐서 적용되지 않는 곳이 없다. 그래서 중국인들은 흔히 “관시가 만능은 아니지만 관시가 없어서는 절대로 안 된다(關係不是萬能的, 但沒有關係萬萬不能的)”라는 말을 생활 신조로 삼고 있다.

그러나 관시는 단순한 일상의 문제는 물론이고 중국의 경제 시스템이 기능하는데에도 구조화되어 있다. 그렇기 때문에 만약 중국 경제의 궁극적인 목표가 전면적인 개혁개방과 서구식 자본주의의 철저한 도입이라고 한다면 관시는 이와는 어울리지 않는 측면이 있다. 때문에 관시를 상법(商法)이나 자본주의적 체제가 성숙되지 못한 국가에서 나타나는 일시적인 현상으로 접근하는 견해도 제시되고 있다. 이 시각은 중국이 정치적으로는 사회주의 체제를 유지하면서 경제적으로는 시장을 받아들이는 과정에서 자본주의의 정착에 필요한 제도의 정비가 만족할 만큼

1) 한글 맞춤법의 외래어 표기법에 따르면 ‘관시’ 라고 표기해야 하지만 이 논문에서는 원어 발음에 충실하기 위해 ‘관시’ 로 표기하도록 한다. 또한 관시의 여러 정의 중에서 Luo, Yadong(1997)의 정의로서 “호의와 상호적인 의무의 교환을 바탕으로 파트너를 교환함으로써 서로를 결속하는 특별한 종류의 관계” 로 정의하고자한다. 또한 이 논문에서의 관시라는 것은 기본적으로 비공식적인 관계를 가리키는 것이다.

2) 중국의 제 1세대 사회인류학자로서 위대한 업적을 남긴 비효통(費孝通)은 1930년대 연경대학(현 북경대학)을 졸업하고 영국 런던 대학에서 박사학위를 취득했으며 현재 진인대 상무위원회 부위원장과 중국 민주동맹(민맹)주석을 맡고 있기도 하다. 그는 『향토중국(鄉土中國)』(香港: 三聯書店有限公司, 1948)에서 중국 농촌이 서구화되면서 잃어버리거나 변질된 기존 질서를 매우 설득력 있게 그려내고 있다. 그의 책은 한국어로는 『중국 사회의 기본구조』(일조각, 1995, 이경규 역), 영어로는 Xiaotong Fei, *From the Soil: The Foundations of Chinese Society*(Berkeley: University of California Press, 1992)로 번역되어있다.

이루어지지 않았기 때문에(*The Economist*, 2000.4.8) 일차적인 신뢰를 기반으로 한 가족이나 친족간의 거래관계가 활성화되었으며 또 판시가 어떻게 기능을 수행하게 되었는지를 설명한다. 즉 판시와 같이 인간관계가 경제행위를 매개하는 까닭은 저개발국가가 자본주의를 도입하는데 필요한 법적 및 제도적 장치를 충분히 갖추지 못했기 때문이라고 본다. 결국 이 시각은 판시를 근대화 과정의 일시적인 부산물로 그리고 있기 때문에 중국사회의 문화적 그리고 역사적 특수성에 기초한 판시의 기능과 역할을 부정하고 있다. 이러한 시각은 제도적인 측면에서 판시를 손쉽게 설명하고 있다. 그러나 판시를 저개발국가에서만 나타나는 법적 미비로 인한 부정부패의 요소라고 설명하기 때문에 일반성을 지닐 수 없다.

이 논문은 중국 역사의 일부로 존재하고 있는 판시의 특성을 중국의 독특한 농업기업 형태인 향진기업³⁾의 기업가 입장에서 접근해 분석하고자 한다. 중앙정부의 관심과 경제적 지원을 받아 성장한 국유기업과 달리 향진기업은 중앙정부의 무관심 속에 방치되어 있었다. 그러나 중국 개방경제의 특징 중 하나인 경제적 지역주의가 등장하면서 향진기업은 성장의 계기를 만나게 된다. 왜냐하면 각각의 지방정부가 지방의 이익을 우선하는 정책을 채택해 각종 보호조치를 취함으로써 다른 지방에서 생산된 상품이 자기 지방으로 유입되는 것을 막거나 혹은 자기 지방에서 생산되는 주요 원자재가 다른 지방으로 반출되는 것을 막는 현상이 나타났기 때문이다(박병석, 1999). 향진기업은 바로 이와 같은 중국 경제의 지역 이기주의를 배경으로 엄청난 성장을 이룩할 수 있었다. 그러나 만약 이러한 공식적인 지원 외에 향진기업가와 지방정부 간부 사이에 판시와 같은 ‘비공식적인 관계’를 기초로 한 협조가 이루어지지 않았다면 중국의 괄목할만한 농촌공업화는 불가능하였을지도 모른다(유석춘, 2002). 이와 같은 지방 간부와 향진기업가가 판시에 기초하여 긴밀한 관계를 맺으며 엄청난 발전을 이룩한 향진기업의 사례는 단순한 부정부패가 이룩한 신기루일 뿐이라고 치부하기에는 이미 중국 향진기업의 역할과 기능은 너무 크고 중요한 현실의 일부가 되어 왔다. 또한 중국의 판시는 시장의 개방이나 자본주의의 도입과 같은 서구화에도 불구하고 여전히 강력한 역할을 수행할 수

3) 향진기업에 대한 자세한 내용은 이 논문의 p.26을 참고.

있는 중국문화에 배태된 사회자본으로 접근해 볼 필요가 있다. 여기서는 이들의 관계를 향진기업가의 입장에서 주목하여 향진기업가와 지방정부 간부의 비공식적 관계를 사례연구를 통해 규명하고자 한다. 즉, 중국적인 독특한 사회문화를 배경으로 하여 판시가 어떻게 긍정적인 기능을 하는지를 알아보도록 하겠다. 향진기업은 지방 경제의 활성화와 여유 노동력의 활용이라는 측면에서 지방정부의 전폭적인 지원을 받으며 성장하였다. 향진기업가는 이러한 지방정부의 지방주의적 정책과 경제적 지역주의에 편승해 스스로에게 유리한 정책이 시행되도록 지방간부를 유도하기도 하였다. 따라서 향진기업가는 지방간부와 일정한 이해관계를 공유한 정책적 파트너의 관계를 유지했다고 볼 수도 있다(Oi, 1992). 그러나 향진기업의 지도자와 지방정부의 간부 사이에 발견되는 긴밀한 협조관계는 공개적이고 객관적인 정책의 연합 결과로만 이해하기 어려운 여러 가지 의문이 존재한다. 왜냐하면 그들 사이에는 매우 긴밀하고 폐쇄적이며 비공식적인 관계, 즉 그들만의 유대와 신뢰를 바탕으로 한 메카니즘, 판시를 발견할 수 있기 때문이다. 이 논문은 이러한 비공식적인 판시의 존재와 기능을 몇 가지 사례를 통해 구체적으로 확인하고 판시가 향진기업의 발전에 미친 영향을 평가하고자 한다. 이를 통해 이 논문은 결국 판시가 향진기업의 성공에 있어 필수적이었던, 중국의 사회와 문화에 역사적으로 배태되어 있는 사회자본(social capital)⁴⁾의 한 형태라는 사실을 밝히고자 한다.

제 2 절 연구목적, 연구범위 및 구성

이 논문은 판시를 단순한 이익의 교환 이상의 것으로 본다. 판시는 판시 네트워크 내의 사람들끼리 서로 믿고 의지하며 결속하면서 도움을 주고받는 관계로서, 이익의 획득이 주가 되기보다는 부차적인 목적으로서만 기능한다는 것을 전제한다. 그리고 이러한 판시 기능을 향진기업가의 입장에서 주목하여 향진기업가

4) 사회자본은 최근 사회과학 전 영역에 걸쳐 관심의 대상이 되고 있는 주목할만한 개념이다(Bourdieu, 1983, Burt, 1992; 1997, Coleman, 1988; 2000, Putnam, 1993; 1995, Portes, 1998, Lin, 2000; 2001). 자세한 내용은 p.10을 참고.

와 지방정부 관리의 다양한 비공식적 관계를 사례연구를 통해 규명하고자 한다.

이 논문은 연구 목적상 연구의 범위를 제한하였다. 첫째, 시기적으로 1978년 11기 3중 전인대회⁵⁾ 이후부터 현재(2002년)까지의 중국 사회의 변화를 분석하고자 한다. 그 이유는 중국의 향진기업이 1978년 이후 실시된 농가생산책임제⁶⁾ 및 농촌 공업화를 통해서 비약적인 발전을 이루었으며 또한 1984년 이후의 농촌 공업화와 경제적 지역주의는 향진기업과 지방정부의 관계를 더욱 밀접하게 만들었기 때문이다. 그리고 1978년 이전의 문제와 앞으로 예상되는 문제들까지 다룰 경우 판시의 출현과 발전, 변질과정 그리고 WTO 체제의 출범 등에 대해서도 언급하여 논문이 지나치게 방대해 질 수 있기 때문이다.

둘째는 향(鄉)·진(鎭) 등의 지역 행정 단위를 세분화하지 않고 현(縣)급 이하의 지방정부를 총칭하여 분석대상으로 설정한다. 이 논문은 국가 관료 조직과 기층 사회 간의 유기적인 관계를 보기보다는 농촌의 정부와 기업이라는 일면 수직적이면서 다른 한편으로는 수평적인 관계가 어떻게 이루어지고 있는가를 밝히는 것을 주된 목적으로 삼기 때문이다.

셋째, 이 논문에서는 지방간부와 개별기업가 간에 존재하는 개인적인 관계를 분석하는 것을 목적으로 한다. 향진기업과 지방정부의 관계라는 기관 대 기관의 문

5) 1978년 12월 중국 공산당 제11기 3중 전회에서 등소평을 중심으로 하는 반(反)좌파 연합 세력은 마침내 당내의 다수파를 장악하고 ‘역사적 노선전환’을 선언함으로써 중국은 모택동 시대와 전혀 다른 개혁시대를 맞이하게 된다. 등소평을 중심으로 하는 개혁세력은 3중 전회에서 우선 경제발전과 4개 현대화를 당과 국가가 추구해야 할 최고 최대의 과제라고 선언하고, 이를 위해 사상해방, 체제개혁, 그리고 대담한 문호개방을 추진해야 한다고 주장하였다. 따라서 이들은 경제발전과 4개 현대화라는 국가적 과제에 부정적인 영향을 주는 모택동 사상을 비롯한 기존의 좌파사상과 좌파적 정책, 그리고 제도에 대해 신랄하게 비판하였다. 이런 개혁파들의 사상해방, 체제개혁, 문호개방의 논리는 모택동과 좌파의 정치적 영향력을 억제하려는 정치적 목적에서 시작된 것이지만, 중국사회 전반에 신선한 충격을 주었다.

6) 중국은 경제개혁에서 농업부문을 강조하였다. 1981년 생산책임제(生産責任制)를 도입하여 개별농가의 자류지(自留地)를 제외한 생산대(生産隊) 소유의 토지를 청부생산제(請負生産制)하에 분배하였다. 이에 따라 2~3년 사이에 90% 이상의 생산대대(生産大隊)가 농가생산책임제로 전환하였다. 이러한 농업자유화로 1982년 인민공사가 해체되어 과거 5만 6,000개인 인민공사는 4만 3,700개의 향(鄉)정부와 1만 1,900개의 진(鎭)정부로 변신하였다. 그 결과 농업생산성이 증대되어 1984년까지 연 7.8%로 증가하였다. 그러나 이후 1988년까지 농업에 대한 투자 감소와 원자재 가격의 상승으로 발전이 둔화되다가 1989년에 다시 1984년 수준을 회복하였고, 1993년에는 약 4억 6천 만 톤의 곡물을 생산하였다.

제를 배제하는 것은 아니지만 향진기업과 지방정부의 행동의 선택과 결정은 결국 개인의 선택을 매개로 이루어지기 때문에 개인적인 관계는 중요하다.

이러한 연구목적과 연구범위를 토대로 논문을 다음과 같이 구성하고자 한다. 제 2장에서는 판시의 문제를 부정부패나 저개발 국가적 특성으로 보는 의견과 거래비용 감소의 이점을 중심으로 하는 경제 중심적 관점 등의 기존 연구의 문제점을 살필 것이다. 이를 통해 기존연구에 대한 대안적 접근으로서 사회자본과 판시에 대해서 알아보며 판시와 신뢰의 관계를 통해서 왜 판시에 신뢰가 바탕이 되어야 하는 이유에 대해서 알아볼 것이다. 제 3장에서는 향진기업과 지방정부간에 판시가 발생한 이유를 지방정부 차원의 향진기업 육성과 경제적 지역주의, 그리고 지방간부와 향진기업가 간의 개인적인 관계를 통해서 설명할 것이다. 제 4장은 거래비용 절감효과, 힘과 영향력의 행사 그리고 광범위한 정보에의 접근에 대한 용이성 등의 사회자본으로서 판시의 긍정적 기능에 대해서 알아보며, 마지막 결론에서는 전체 내용에 대한 요약과 사회자본으로서 판시의 기능에 대한 전망을 할 것이다.

제 2 장 판시에 대한 기존 연구 비판

제 1 절 기존 판시 연구의 경향

1. 부정적 관점: 저개발국가의 부정부패

판시를 부정부패로 보는 시각은 그것이 기본적으로 상법이나 자본주의적 체제가 성숙되지 못한 국가에서 나타나는 일반적인 현상이라고 생각한다(Ralston, etc., 1992, De George, 1993, Hampden-Tuner, etc., 1993, Yang, 1994). 이러한 논의들은 대부분 판시를 사회주의적 체제에서 자본주의를 성급하게 받아들이다 보니 제도적 정비를 하지 않은 상태에서 어쩔 수 없이 택한 방법이라고 설명한다(*The Economist*, 2000.4.8). 이 관점은 중국이 1978년 이후 개혁·개방 시기에 자본주의적 요소를 도입하는데 있어서 제도적 틀을 충분히 마련하지 않고 판시를 이용하여 시스템을 발전시킬 수밖에 없었던 이유를 크게 두 가지로 설명하고 있다. 첫째, 자본주의적 제도나 상법 체계를 도입하는 것은 사회주의 정치체제를 포기하는 것을 뜻하므로 함부로 시행할 수가 없었다. 둘째, 제도적 틀과 법적 체계를 마련하면 자본주의를 발전시키는데 보다 수월할 테지만, 이러한 방법은 초기비용이 매우 많이 들기 때문에 1978년 당시 중국의 여건으로는 불가능했을 것이라는 지적이다. 이러한 이유로 인해서 중국 당국이 자본주의를 도입하는 과정을 살펴보면 가장 믿을 수 있는 상대인 가족이나 친족간의 거래관계를 활성화시키는 것을 시작으로 지역적 연고나 보다 먼 관계로 거래를 확장해 나가는 방법을 사용했다는 것이다. 그러나 이처럼 법적 제도에 기반하지(rule-based) 않고 관계에 기반을 두고(relationship-based) 발전한 체제는 초기에는 설립하기가 쉽지만 자본주의가 발전해 나갈수록 부작용이 많이 나타나는 데 최근의 중국경제 문제점의 원인도 여기에 있다고 말할 수 있다.

이러한 시각은 제도적인 측면에서 판시를 설명하고 있으므로 이해하기가 매우

쉽지만 두 가지 측면에서 설득력을 잃고 있다. 첫째, 지나치게 짧은 시각으로 중국의 판시를 바라보고 있다는 것이다. 위의 설명에 따르면 판시가 나타난 것은 1978년 이후라는 것인데 판시라는 용어는 아주 오랫동안 중국인들의 일상생활에서 쓰여왔다(Cho, 1999). 고작 20여 년의 짧은 자본주의에 대한 경험이 중국 사회 곳곳에 뿌리깊게 박힌 판시를 양산했다는 것은 설득력이 떨어진다. 둘째, 그렇다면 비교적 발전된 자본주의 체제 하에 있는 대만이나 홍콩, 또는 동남아시아의 화인들의 경영관행에서 나타나는 판시의 특징을 어떻게 설명할 수 있는가? 이 사실은 분명히 판시를 부정적으로 보는 견해를 부정하는 것이다.⁷⁾ 또한 판시와 부정부패와의 차이에 대해서 언급한 연구에 따르면(Lovett, etc., 1999) 첫째로 이익과 손실의 계산이 뇌물을 주고받는 행동을 지배하지만 판시에서는 그러한 기능이 상대적으로 약하며, 둘째는 판시의 의무는 장기적으로 확장되지만 뇌물은 즉각적이고 특별한 목적을 위한 것이며, 셋째로 판시는 항상 감정적인 만족이나 감동의 요소가 구성한다는 사실이다. 이러한 주장을 받아들인다면 판시를 단순한 부정부패와 동일시하는 것은 적절하지 않다. 물론 판시가 부정부패로서 기능할 가능성도 있겠지만 판시와 같은 연결망의 성격은 이를 둘러싼 사회구조 및 제도의 맥락에 의해 결정되는 가변적인 성격의 문제이기 때문이다(유석준, 2000).

2. 긍정적 관점: 거래비용의 효율성

긍정적인 시각으로 판시를 분석한 학자들⁸⁾은 중국의 불확실한 경영환경에서는 판시를 구축하지 않으면 거래비용(transaction cost)⁹⁾이 많이 발생될 수밖에 없다

7) 실제로 *Business Week*는 홍콩의 리카싱(李嘉誠) 그룹이 지금처럼 성공한 이유 중 가장 중요한 요인으로 그들의 잘 구축된 판시 때문이라고 설명했고(*Business Week*, 2000.2.28) 동남아시아의 화인기업 역시 판시를 구축하고 있으므로 판시가 저개발국가에서 법적 미비로 인해서 생기는 부정부패의 요소라고 설명하는 것(Standifird and Marshall, 2000)은 일반성을 지닐 수 없다.

8) 판시의 긍정적 기능에 대한 연구로는 Hwang, 1987., Saloner, 1991, Yang, 1994, Chen, 1994, 1995, Davis, etc., 1995, Simmon, etc., 1996, Luo, 1997, Yang, 1994, Standifird, 2000 등을 참고.

9) 거래비용이란 개념은 신고전경제학의 생산비용이 경제행위를 지나치게 좁은 범위로 제한하고 있음을 비판하며 등장한 신제도주의 경제학에서의 비용 개념이다. 거래비용은 협상,

고 주장한다(Yang,1994, Chen, 1994, 1995, Davis etc.,1995, Simmon etc.1996, Luo, 1997, Yang,1994, Standifird, 2000). 거래비용이 생겨나는 원인은 인간의 제한된 ‘합리성’ 과 ‘기회주의’ 라고 설명한다. 중국의 판시 네트워크는 이러한 제한된 합리성과 기회주의가 나타날 여건을 감소시킨다고 이해할 수 있다. 거래비용을 줄이는 최상의 방법은 무엇보다 경제 주체들의 각종 유·무형 재산권을 명료하고 효율적으로 관리하는데 있을 것이다(Coase, 1960). 서구 자본주의 사회에서는 불확실한 환경 하에서 인간의 제한된 합리성으로 인해 나타나는 부작용을 줄이기 위해서 협상과 타협을 하고 확실한 계약을 맺는 방법을 쓰고, 인간의 기회주의를 막기 위해서는 충분한 인센티브나 사전적인 조사와 사후적인 감시체제를 발전시켰다. 즉 시장(market)과 제도가 이러한 부작용을 줄이는 역할을 하는 것이다. 이 때 이러한 것을 하는데 드는 비용이 거래비용이 된다. 그러나 이 비용이 지나치게 많이 들면 시장의 역할을 대신하여 기업집단이나 수직결합(hierarchy)이 형성되어 거래를 내부화함으로써 비용을 감소시킨다. 그런데 중국에서는 판시가 이러한 기업집단의 수직결합의 역할을 수행함으로써 거래비용을 낮추고 있다. 따라서 판시를 통해 거래비용의 감소는 판시의 연결망이 강하면 강할수록 더 크게 나타난다(Standifird and Marshall, 2000). 이 과정은 보다 구체적으로 설명을 하기 위해 다음과 같은 가설을 사용한다.

가설 1. 판시망이 잘 발달된 상황은 환경적 불확실성에 의해 야기되는 거래비용을 감소시킨다.

이것은 판시망을 통한 이익으로서 가장 일반적으로 나타나는 경우이다. 외국계 기업들이 중국에 투자할 때 초기에 시장과 소비자들에 대한 자세한 정보를 얻기는 매우 어렵다. 그리고 이런 어려움을 극복할 수 있는 가장 빠른 방법은 판시망을 통하는 것이다. 판시망을 이용해서 중국시장에 성공적으로 진입한 월마트의 경우가 환경적 불확실성과 관련된 거래비용을 감소시킨 대표적인 예라고 할 수 있

정보, 측정, 감독, 집행, 정치행위 등에 소요되는 경제적 비용을 포함한다.

다(Kraar,1994, pp.111-114). 초기 중국시장에 진입하기 위해 월마트는 태국의 Charoen Pokphand Group과 손을 잡았다. 중국에 투자할 때 초창기 월마트는 서구 이외의 지역에는 투자해 본 경험이 없었다. 이와 반대로 Charoen Pokphand Group은 중국시장에 대해 많은 경험이 있었고 월마트와 손을 잡을 당시 중국에 약 55개의 사업체를 운영하고 있었다. 이에 따라 월마트는 Charoen Pokphand Group이 그 동안 닦아 놓은 판시망을 이용하여 많은 유용한 정보를 얻을 수 있었고 이는 월마트의 중국사업의 성공의 기반이 되었다.

가설 2. 판시망이 잘 발달된 상황은 행위적 불확실성에 의해 야기되는 거래비용을 감소시키거나 거래비용을 낮춘다.

판시는 행위적인 불확실성에 따른 거래비용을 감소시키는 역할을 할 수도 있는데, 이는 상호 폐쇄적인 성질을 가진 판시망은 구성원들에게 서로간에 대한 신뢰를 줄 수 있기 때문이다. 이와 관련되어 AST의 중국진출 케이스는 행위적 불확실성과 관련된 거래비용 감소를 잘 보여준다. 1994년에 AST는 미국 컴퓨터시장에서 5위였으나 중국에서는 1위를 달리고 있었다(Pitta, 1994). 이는 AST의 공동설립자인 Albert Wong과 Thomas Yuen이 자신들이 화교출신이라는 점을 잘 이용하여 중국인들의 외국인에 대한 거부감을 불식시킬 수 있었던 점에 기인한다. 따라서 AST는 중국내에서 파트너들을 구하는데 있어서 상대적으로 적은 거래비용을 소비하면서 믿을 만한 파트너들을 구하였는데, 이는 AST의 Wong과 Yuen이 정부관료들과 쌓아둔 판시에 의한 것이었다. 즉 다시 설명하자면 AST의 설립자들은 화교였기에 상대적으로 다른 외국계기업보다는 정부관료들과 돈독한 판시를 맺을 수 있었고 따라서 파트너들은 AST가 그 관료들과 연결된 판시망에 있다는 것만으로도 AST를 일정 정도 신용할 수 있었다는 것을 의미한다.

가설 3. 판시망이 잘 발달된 상황에서는 기회주의적인 행위는 줄어들게 된다.

어떤 행위자는 만약 자신의 기회주의적인 행동 - 예컨대 배신이나 사기 등 -

으로 얻어지는 이익이 판시망을 잃는 것보다 크다면 그러한 행동을 할지도 모른다. 판시망 내에서 어떤 일방이 타방에 대해 기회주의적인 행동을 하는 것은 그 판시망 전체로 파급되기 때문에 이런 행동으로 체면을 잃게 만든 것이 된다.¹⁰⁾ 따라서 상호 폐쇄적인 판시망이 발달되면 발달될수록 판시망 내의 어떠한 행위자가 기회주의적으로 행동할 가능성이 적어지는 것은 당연한 결과일 것이다. 실제로 많은 외국계기업들은 그들이 판시를 중시하는 이유 중의 하나가 상대방의 기회주의적인 행동을 방지하고자 하는 것도 포함된다는 점을 인정한다.

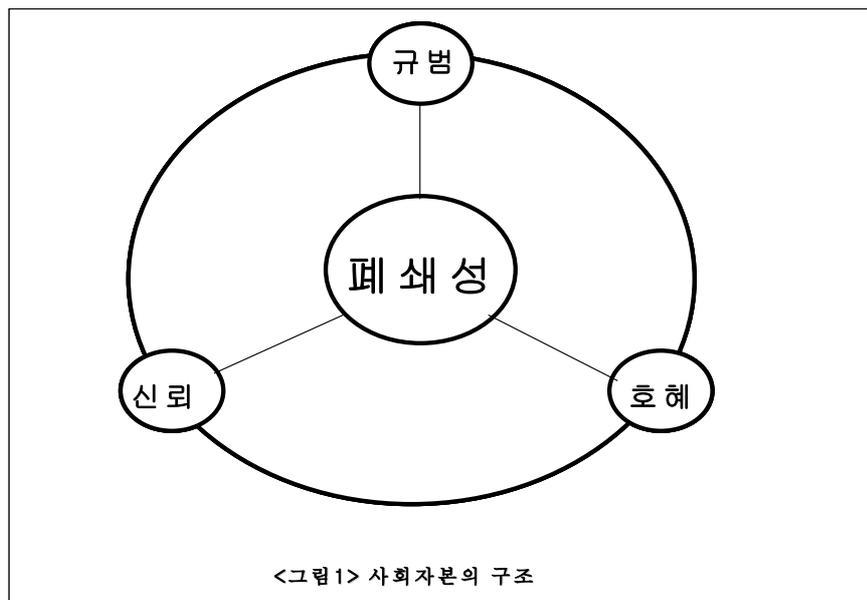
제 2 절 판시 연구의 대안 모색

1. 사회자본의 개념

사회자본(Social Capital)은 “특정한 목적의 성취를 위해 개인이나 집단이 동원할 수 있는 자원으로, 개인적이거나 물질적인 자원이 아닌 다른 사람이나 집단과의 관계로부터 얻어지는 사회적 자원” (Lin, 2001, p.58)이라고 정의할 수 있다. 이 개념은 피에르 부르디외(Bourdieu, 1983, pp.241-258)에 의해 처음 제기되었고, 콜만으로부터 본격적으로 논의되었다(Coleman, 1988, pp.95-120; p.200; pp.300-324). 콜만은 개인이 특정한 목적을 달성하기 위하여 활용할 수 있는 자본을 물리적, 인적, 사회자본으로 나누어 구분했는데, 그 중 사회자본은 개인이 타인들과 가지는 사회관계로부터 형성되는 자본으로서 “그러한 자본이 없으면 달성할 수 없는 어떤 목적을 달성할 수 있게 해주는 생산적인 자본”으로 설명하였다(Coleman, 1988, p.98). 그는 그러한 사회자본이 개인의 인적 자본의 형성에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하려고 시도했는데 그의 이론은 그 후 버트(Burt, 1992, pp.31-56)에 의해서 발전, 체계화되었다. 버트는 조직 구성원간의 공식적, 비공식적인 네트워크 관계에 대한 분석을 통해서 네트워크의 중심적인 위치를 점하고 있는 구성원들이 다른 구성원들에 비해 보다 빠른 승진을 한다는 사실을 발견하였다. 그는

10) 이는 곧 판시를 잃는 것과 같다.

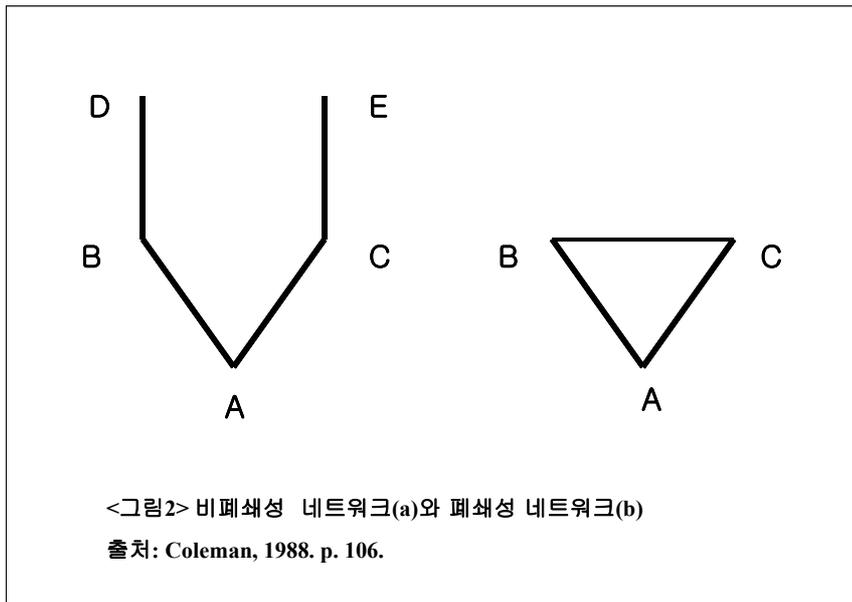
그러한 경향을 설명하기 위하여 '구조적 헐(structural hole)'이라는 개념을 사용하였는데 구조적 헐이란 한 네트워크 내에서 서로 연결되어 있지 않은 구성원들을 연결해주는 중간자적 위치를 가지는 것을 의미한다. 버트는 특정 구성원들이 조직 내에서 우월한 지위를 가지는 이유를 '정보적 이점'과 '통제적 이점' 때문이라고 보았다(Burt, 1997, pp.339-365). 즉, 그러한 구성원은 개인이 접근할 수 있는 범위를 넘어선 다양한 정보를 네트워크를 통하여 접근할 수 있으며, 또한 서로 연결되어 있지 않은 다른 구성원들간의 정보교환을 매개하기 때문이다. 이 과정에서 타 구성원들의 행동을 간접적으로 통제할 수 있는 위치를 갖게 된다는 것이다. 그리고 포르테스(Portes, 1998, pp.1-24)는 사회자본이 “한 개인에게 고유하게 존재하는 것이 아니라, 그 개인이 타인들과 가지는 관계들의 집합에 내재된 하나의 특성이며 사회자본은 배태성(embedded)의 산물”이라고 설명하였다.



한편 사회자본의 기능에 대한 의견도 다양하다. 이 논문에서는 <그림 1>과 같이 사회자본을 구성하는 규범, 신뢰와 호혜성(기대와 의무감)(Coleman, 1988, p.96),

폐쇄성(Putnam, 1993, pp.35-42)을 중심으로 알아보겠다.

사회자본에 대한 많은 논의들은 일반적으로 폐쇄성의 문제로부터 시작된다. 구조의 폐쇄성은 한 사람에게 도움을 제공하면 그 사람으로부터 직접 다시 도움을 받지 않더라도 그 사람과 연결되어 있는 다른 사람으로부터 도움을 받을 가능성이 있다는 것을 사회 성원들이 기대할 수 있도록 한다. 다음의 <그림2>는 관계의 폐쇄성으로 인한 관계내의 규범, 신뢰, 호혜성을 보여준다. 한편 <그림2>의 (a)에서처럼 개방된 사회구조 속에 존재하는 행위자 A는 행위자 B 및 행위자 C와 관계를 맺고 있고, 그러므로 B와 C 혹은 두 행위자 모두에게 부정적인 행위를 할 수 있다. B와 C는 서로 아무런 관련을 가지고 있지 않고, 단지 다른 사람(D와 E)과 관련을 가지고 있기 때문에, A의 부정적인 행동을 억제하기 위한 제재를 동시에 가할 수 없다. 만일 B나 C가 단독적으로 A에게 참을 수 없을 정도의 해를 입지 않았거나, A에 대응할 만한 힘이 없다면, A의 이러한 행동은 계속될 것이다.



그러나 <그림 2>의 (b)와 같이 사회구조가 폐쇄적이라면, B와 C는 연합하여 집

단적인 제재를 A에 가할 수 있고, A를 제재한 것에 대한 다른 보상을 각각 받을 수 있다. 이러한 폐쇄성의 결과는 사회자본 내부의 구성원의 행동을 감시하고 지도할 수 있는 효과적인 제재를 가능하도록 하는 사회자본의 범위의 역할을 한다.

판시는 폐쇄성을 통해서 효율적인 규범을 확보하게 된다. 이는 사람들의 심리적인 계약 때문으로 보이는데 사람들은 동일한 판시에 속한다는 사실을 통해서 상호작용 또는 상호의존 관계에 있는 신뢰자와 신뢰대상을 하나로 묶어주는 행동 규율을 받아들이게 된다. 이 규율은 규범으로 발전하여 규범의 준수는 전체 판시 차원에서 보상을 받으며 규범의 위반은 엄격한 제재의 대상이 되리라는 믿음을 공유하게 된다. 규범은 사회자본이 형성되고 유지·발전되기 위해서는 필수적인데 이는 판시의 이해를 추구해야 하고 명예·지위와 같은 가치로 보상받는 공동체적 규범으로 전통적 사회에서 발견될 수 있는 강력한 형태의 사회자본이다. 이러한 효율적인 규범은 폐쇄성을 통해서 만들어진다. 일반적으로 관계의 구조가 개방적인 경우에는 규범이 존재하는 경우가 많지 않다. 또한 폐쇄성은 신뢰의 형성을 통한 의무와 기대를 가능하게 해준다. 신뢰는 호혜성의 기본 전제조건으로 사람들이 활발하게 자원을 주고받기 위해 도움을 제공했을 때 돌려 받을 수 있다는 믿음, 즉 판시 내부의 신뢰가 있어야 한다. 이러한 신뢰는 사회성원들이 모두 직접 연결되어 있지는 않지만 간접적으로 서로 많이 연결되어 있을수록, 상호작용의 범위가 폐쇄적일수록 그 수준이 높다. 그러나 판시의 이러한 혜택들이 무상으로 얻어지는 것은 아니다. 판시는 호혜주의 원칙 하에 사회제도 속에 체화되어 발전되어 왔으며, 특히 중국인들은 판시의 구축·유지 노력을 자신과 가족의 생존과 안녕을 위한 일종의 ‘사회적 투자(social investment)’로 간주하여 왔다(Yang, 1957, pp.204-206). 그러나 사람들은 직접적으로는 판시의 형성을 위해 여러 형태의 사회자원을 지출하여야 하며, 간접적으로는 배신을 당하거나 기대에 못 미치는 대우를 받게 될 위험을 감수해야 하기 때문에 자신들이 배신당하지 않고 믿을 수 있는 밀접한 관계를 맺기를 원하게 된다.

폐쇄적인 구조 내에서 의무를 저버리는 행위는 부정적인 외부 효과나 기타 다른 부정적인 영향을 준다. 만일 사회구조가 폐쇄적이지 않다면, 의무를 저버린 사람에 대한 제재는 단지 그 의무를 받을 권리가 있는 사람에 의해서만 이루어진다.

또한 신뢰를 증가시키는 집단적 제재도 개방된 사회구조 속에서는 적용되기가 어렵다. 그러므로 우리는 폐쇄적인 사회구조 속에서 신뢰라는 것이 생성된다고 이야기할 수 있다. 이처럼 내가 누군가에게 어떤 것을 해주고, 또 그 누군가가 나에게 언젠가는 다시 도움을 줄 것이라고 믿을 수 있는 이러한 관계라는 것은 구성원간의 신뢰 없이는 불가능한 것일 것이다. 신뢰란 “한 행위자가 위협에도 불구하고 다른 행위자가 자신의 기대 혹은 이해에 맞도록 행동할 것이라는 주관적인 기대”로서 사회 관계를 전제로 하며 그 관계 속에서 존재하며, 신뢰가 있음으로 해서 관련 행위자들은 협동을 할 수 있고, 감시와 통제 비용을 줄일 수 있다는 것을 특징으로 한다(Coleman, 1988). 실제의 제재 부과와는 무관하게 동일한 판시 내의 구성원이라는 사실 자체가 신뢰를 파괴했을 경우 받게 될 제재의 ‘가능성’을 높게 인지하게 한다. 왜냐하면 배신 행위는 신뢰 관계의 당사자간의 문제로 한정되는 것이 아니라 판시 전체로 확산되기 때문에 집단구성원간 신뢰를 저해하는 행위로서 배신을 당한 사람 뿐 만이 아니라 판시 내의 다른 구성원들에 의해서 집단적으로 감시되고 처벌되리라는 사실은 신뢰자에게 신뢰대상이 심리적 기대를 자발적으로 파괴하지 않으리라는 믿음을 제공함으로써 신뢰가 일방적이지 않을 것이라는 호혜성으로 이어진다. 이러한 호혜성의 믿음은 불안감이나 위협에도 불구하고 자발적으로 자신을 그러한 관계 속에 두겠다는 결정을 하게 한다.

이는 판시의 중요한 기능으로서 사람들이 서로에 대해서 가지는 의무(obligation)와 기대(expectation) 때문이라고 할 수 있다. 사람들이 반복적으로 참여하는 사회적 관계는 참여 성원들로 하여금 서로가 필요할 때 도와주는 관계를 형성하도록 하여 내가 혼자 할 수 없는 일을 할 때 나와 관계를 맺고 있는 사람이 있다면 다음에 그 사람이 필요할 때 도와주는 것을 기대하고 그 사람으로부터 도움을 받는 것이다. 사람들이 서로에게 가지는 의무는 일종의 사회적 빚과 신용(credit)이 된다.

2. 사회자본으로서의 관시의 개념과 특징

관시는 중국사회에서 개인적 관계의 구조적 성격을 나타내는 대표적 개념으로 영어의 connection, personal connections, networking, interpersonal networks 등으로 번역되기도 하고 우리말로 줄, 연줄, 뒷줄, 끈, 관계 등으로 번역되기도 한다. 관시의 본질은 대가에 대한 기대를 바탕으로 은혜(의무)가 교환되는 사람 사이의 상호적인 관계이다. 중국사회에서 대다수의 사람들은 일을 처리하는데 있어서 관시가 절대적으로 중요할 뿐 아니라 가장 효과적이라고 말한다. 또한 최근의 어느 조사에서도 전체 응답자의 90% 이상이 사회에서 관시가 가장 중요하다고 말했으며 응답자의 70% 이상이 문제 해결을 위해서 제일 먼저 관시를 쓰겠다고 대답했다(費孝通, 1948).

일반적으로 관시는 중국사회에서 오랫동안 그러한 사회적 관계에 참여하는 사람들간의 경제적, 정치적 그리고 사회자원의 동원을 가능하게 해주는 사회자본으로 작용해 왔는데 특히 재정적인 보증 없이 돈을 빌려준다든가, 취업난이 극심한 상황에서도 서로에게 일자리를 제공하다든가, 당 간부가 한 마을에 사는 기업주에게 재정적인 혜택을 제공한다든가, 실직을 당할 위기에서 사회적 안전망의 역할을 제공하는 것 등이 모두 관시가 작용한 예이다. 한마디로 관시는 한 개인에게 고유하게 존재한다기 보다는 그 개인이 타인들과 가지는 관계들의 집합에 내재된 하나의 특성으로서, 관계 속에 참여함으로써 인해서 배태된 산물이라고 하겠다. 그러나 관시는 효과적인 자원을 얻는데 필요한 개인적 '배경'이며 유·무형의 사회적 자원이 교환되고 번거로운 절차상의 문제를 생략할 수 있게 하는 일상적인 통로로서, 원칙적으로는 복잡한 특정과제의 수행을 쉽게 만들기도 한다. 또한 개인적 관계의 사회자본화를 의미하지만 단순한 인간적 연계나 관계망 이상의 의미를 갖는다. 이상 서술한 관시를 더욱 구체적으로 그 특성을 분석하자면 다음과 같다.

a. 런칭(人情)-폐쇄성

런칭이 교류되는 범위까지가 관시의 범위가 된다. 런칭은 인간 상호의 호의의 교환의 범위를 제한하는 역할을 한다. 만약 호의를 교환하는 중간에 균등의 법칙이 깨지는 일이 생긴다든가, 나의 미엔즈(面子)가 상한다든가 친구가 갑자기 기분이 상했을 경우 등을 통해서 관시가 깨어질 가능성은 충분히 있는 것이다. 이런 식으로 중국인들은 관시를 연결하는 한편 그들이 미래에 빠오다(報答)를 돌려받을 수 있는 나름의 한계를 정하여 그 범위 내에서 되돌려 받을 런칭을 공유한다(Hwang, 1987, pp.35-41). 결론적으로 런칭은 상호교환의 도덕적인 기본과 균등의 법칙에 의한 내용과 질량을 규정한다.

b. 미엔즈(面子)-규범

미엔즈(面子)는 중국인들에게 있어서는 일상적인 개념으로 한국어로는 면목, 체면, 얼굴 등으로 해석이 되지만 사실은 복잡한 의미를 가진 개념이다. 미엔즈는 다른 사람들에 의해서 인식되어지는 하나 또는 그 이상의 구체적인 사회적 역할에 의해서 획득되어지는 개인의 공식적인 또는 사회적인 이미지이다. 비록 매우 추상적인 것일지라도 중국인들에게 그리고 인간관계에 있어서 미엔즈는 중요한 문제이다(Yau, 1988, pp.45-46). 누군가의 미엔즈를 상하게 하였다는 것은 상대의 눈이나 코와 같은 신체의 일부를 손상 당하는 것과 같은 것이다. Hu(1944)에 따르면 중국인들의 체면이란 두 종류로 나뉘는데 리엔(臉)과 미엔즈(面子)이다. 리엔을 잃게 되면(丟臉, diu lian) 중국인들은 그 공동체에서 살수가 없다. 그러나 미엔즈를 잃게 되면(丟面子, diu mianzi) 그들은 더 이상 세상을 살 의미를 갖지 못하게 된다. 즉 리엔은 한 인간에 대한 통합적인 도덕성에 대한 사회적인 자존심을 나타내며 미엔즈는 사회적 지위를 나타내는 품격과 성취를 포함하는 것으로 이해했다고 볼 수 있다. 그래서 기회주의적인 행동의 결과로서 관시 내에서 미엔즈를 잃게 했다는 것은 동료들이 더 이상 그를 신용하지 않는다는 것을 의미한다. 결과적으로 관시 내의 동료들은 그를 더 이상 같은 관시 내에 두지 않게 하며 미엔즈는 관시 내에서 기회주의적인 행동의 기회를 줄이기 위한 일종의 규범으로서 작용하는 것이다. 리엔은 자신의 통합적인 도덕성에 대한 사회적인 자존심을 나타낸다. 그래

서 판시 내의 사람들은 누군가 자신이 보답을 해야하는 상황에서 보답을 소홀히 하였거나 혹은 그 기회를 회피하였을 때에는 상대의 미엔즈를 상하게 하였기 때문에 판시 내의 사람들로 부터 규제를 받게된다.

c. 신용(信用)-신뢰

신용(信用)은 판시의 중요한 요소이다. 이 신용은 런칭과 연관이 있는데 두 사람 사이에서 런칭이 크면 클수록 신용은 커진다. 과거 오랜 기간 동안 중국은 생존하기에 매우 어려운 환경이었다. 생산기술의 발달이 미약했던 과거의 중국에서는 가끔씩 닥쳐오는 자연재해에 따라 극심한 흉년을 경험하게 되고 그로 인해서 기아에 고통을 받는 때가 많았다. 그리고 중국 사회 내에 오랫동안 엄격한 공법(公法)이 존재하지 않는 상황과 아편전쟁, 국공내전, 대약진 운동, 문화대혁명 등 연속된 전란과 경제적 어려움 속에서 혼자서는 살 수 없는 상황이었다. 이러한 상황 속에서도 전반적으로 신뢰가 낮은 중국사회에서 제한된 범위에서나마 내부인들끼리 결속을 다지고 판시 속에서 서로 상부상조하며 생활을 영위하는 것이 자신과 가족의 안전을 도모하는데 중요하다는 것을 터득하게 되었다. 그래서 중국인은 일반적으로 가족 내에서 그리고 친족 집단 간에서 신용이 높는데 이는 중국인들이 가족 외 집단을 신용하지 않기 때문이다. 그래서 중국인은 만약 서로 잘 모르는 두 사람이 사업상 거래를 하려고 한다면 그들 사이에 두 사람 사이를 연결해 줄 수 있는 누군가를 중간자로서 세우려고 할 것이다. 새로운 판시를 형성하는데 있어서 신용은 서로가 서로에게 의존할 수 있게 하는 것으로 특히 사업을 하는 사람들에게 있어 중요한 요인이다. 중국인들은 특히 개인적인 신뢰를 중요시한다. 구조적인 신뢰는 개인이 아니라 구조 내에서 존재하는데 신뢰를 받고 사람에 대한 의존을 감소시키며 분배에 대한 개인적인 책임을 가능하게 만드는 시스템 기능의 일부를 형성한다. 신용은 상대의 사회적인 평판이나 교육적 배경, 이전의 기회주의적 행동이나 다른 사람과의 기존의 판시 관계의 탐색이 선행된다. 신용은 그들이 항상 약속을 지키는가 혹은 그들의 판시 내의 구성원들이 도움이 필요하다고 했을 때 최선을 대해서 도움을 주었는지에 의해서 평가된다. 일반적으로

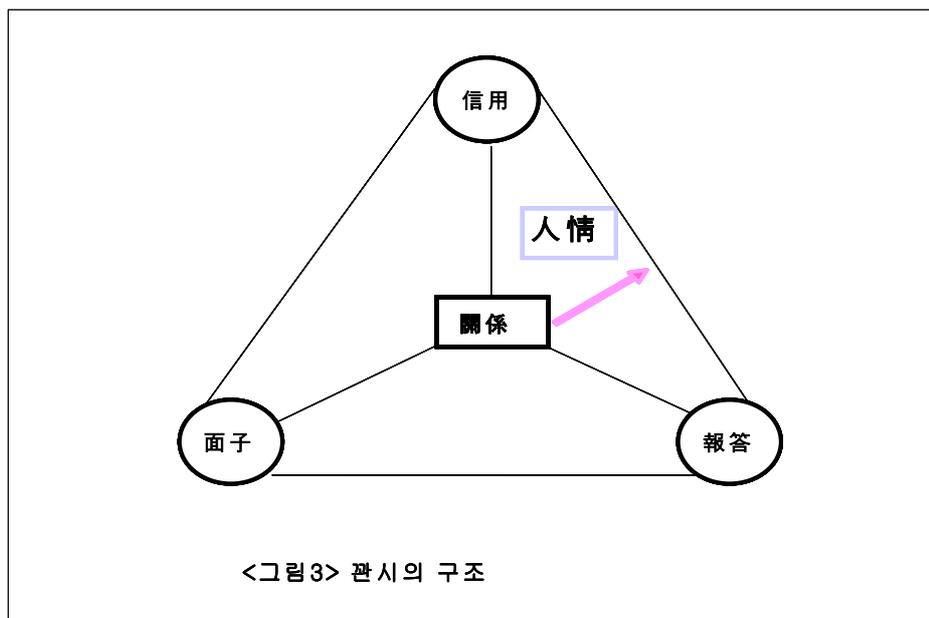
판시는 중국에서 사업을 하는데 있어 매우 중요한데 신용은 판시를 유지하는 데 있어서도 매우 중요한 역할을 한다. 특히 회사에 고용된 간부의 경우 당장 현금이 없어서 물건 가격을 구두상으로 의논한 다음에 재료들을 일단 먼저 공장으로 배달시키기도 한다. 그러나 돈을 주기로 한 날이 되었는데 회사의 현금 자금사정이 좋지 않은 경우라고 했을 때 그는 자신의 신용을 지키기 위해 자신의 1년치 연봉에 해당하는 돈을 개인 저축에서라도 지불해야 한다. 그가 약속을 지키지 않을 경우 그의 신용은 손상을 입게 된다.

d. 빠오다(報答)-호혜성(의무와 복종)

빠오다는 중국사회 판시에서 중요한 개념이다. 빠오다는 중국어에서 보답(報答), 보은(報恩) 등과 같은 다양한 의미를 가지고 있다. 향촌사회의 중국인들은 경제적으로 농사와 개인자금 상에서 판시 네트워크에 많이 의존했다. 긴밀한 향촌사회 내의 많은 상황에서 사실상 개인 네트워크는 물질이나 금전보다 더 귀중했다. 농사철에 일손이 부족한 집안 ‘가’가 ‘나’에게 일손을 빌리는 것이 ‘환공(換工)’이다. 한편 ‘다’라는 노동력이 부족한 집안이 다른 집안들(라, 마, 바)에게 도움을 청하고 나중에 갚으려는 것이 ‘방공(幫工)’으로 노동력의 교환이 힘든 가정의 경우는 돈을 주어 고마움을 표시하기도 했다. 방공은 ‘다’는 다른 집안 ‘라’ ‘마’ ‘바’에게 갚아야 할 사회적인 빚을 지고 있고 나머지의 집안들은 ‘다’로부터 되돌려 받을 은혜가 있는 것이다(Hsu, 1975).

이러한 의무관계는 ‘다’로 하여금 다른 기회에 ‘라’ ‘마’ ‘바’에게 갚을 의무가 주어지며, ‘라’ ‘마’ ‘바’는 언젠가 이를 되돌려 받을 것이라는 기대를 낳게 된다(Hsu, 1975). 이러한 관계는 중국의 향촌사회와 같이 호구제도가 존재해서 거주이주가 용이하지 않았던 사회에서는 관계내의 구성원간의 범위와 구성원이 안정적이고 구성원간의 상호작용이 폐쇄적인 범위 안에서 지속적으로 반복되고, 구성원들간의 사회적인 채무관계가 이행될 것이라는 확신이 존재하게 된다. 이러한 사회의 상대적 폐쇄성과 안정성으로 인하여 사람들은 판시를 통한 신뢰성을 기대할 수 있게 된다. 판시는 호혜성이 없다면 필요가 없을 것이다. 누군가가 보

답을 하지 않는다는 것은 체면을 잃게 만들었다는 것이며 이는 불신으로 이어진다. 그러나 중국인들에게 있어 빠오다는 독특하다(Kirkbride, 1991, pp.365-386). 이러한 개념은 사람들에게 의무감을 지우는데, 우선 혜택을 받은 사람은 이를 되갚아야 한다. 그러므로 여기에는 먼저 호의를 베푸는 사람이 된다는 것에 대한 망설임이 적어진다(Gouldner, 1960, pp.161-178). 중국인들에게 있어 거래나 교환은 상호적인 이익이 존재할 때 발생하는데 이러한 빠오다는 관계를 유지시키는 수단으로 작용한다. 그렇다면 전술한 것과 같은 특징을 가진 판시는 어떻게 발생한 것일까. 전통 중국이 정치·문화적 통일체를 이룬 하나의 보편적 국가였다고 하더라도 그것은 가족제도의 연장이었다. 그래서 전통 중국사회에서 가족은 국가의 원형이자 모형이었으며 또 국가는 가정이 확대된 것으로 보았다.



전통사회가 이 같은 가정을 중시하게 된 것은 무엇보다도 전통 중국사회가 농업 중심의 사회라는 점과 밀접한 관계가 있다. 전체 인구의 80% 이상이 농민이었

기 때문에 인구의 대다수를 차지하는 농민들은 특별한 일이 있기 전에는 조상들이 살던 땅에서 살고 후손들도 같은 땅에서 살 수 밖에 없었다(Hsu, 1965). 또한 주업인 농업은 소수의 몇몇 사람의 힘으로 해결할 수 없었기 때문에 자연히 친족(씨족)간의 집단적 노동력을 필요로 하게 된다. 이렇게 많은 사람이 한 곳에 집단 생활을 할 수밖에 없었기 때문에 가정을 중시하지 않을 수 없었다. 중국에서는 오랜 기간동안 뿌리깊게 배어있는 유교 문화의 영향으로 친족간의 부조(扶助)가 가능하였던 것이다. 또한 이웃이나 처가, 외가는 철저하게 친족의 범위에서 제외된다. 하지만 (한 마을 내에서) 혼인을 통해서 이러한 관계들은 ‘확장된 가족’의 개념이 적용되기는 하지만 이러한 정분의 교환은 제한된 관계의 사슬의 범위 내에 한정되었다. 이런 식으로 중국인들은 인간관계를 자연스럽게 경제적으로 이용하였으며 관계 내의 사람들에게는 심리적 만족을 줌과 동시에, 각자에게 장차 닥칠지도 모르는 위험에 대해 상부상조를 통한 보험의 역할을 하기도 한다. 이처럼 판시는 인간 생활의 중대사를 상부상조의 정신으로 해결해 왔으며, 판시는 이를 지원하는 네트워크라고 할 수 있다. 실제로 중국인들은 태어나서부터 죽을 때까지 인맥관계를 형성하기 위해 인내심을 가지고 주위의 사람들과 조화로운 관계를 구축하기 위해 부단히 노력해왔다.

3. 사회자본으로서의 판시의 기능

판시에 대한 기존 연구에 긍정적인 면을 강조하는 입장과 동시에 부정적인 면을 강조하는 입장이 공존하듯이 판시를 사회자본으로서 접근할 때도 이 두 가지 측면이 같이 나타난다. 우선 부정적인 기능을 보면 다음과 같다. 현대사회와 같이 시장의 변화가 빠르고 대처가 점점 더 급박해지는 환경 하에서 장기적인 측면에서 판시를 구축하고 유지하는데 많은 투자를 한다는 것은 비효율을 의미할 수도 있으므로 부정적 영향을 초래 할 수 있다. 판시와 같은 연결망이 많은 경우는 적은 경우보다 일의 수행에서 효율성을 가지지만(Hansen, 1998), 너무 과도할 경우 유지하기 위한 비용이 만만치 않기 때문이다. 또 다른 단점은 구축하는데 너

무 많은 시간이 걸린다는 것이다.

둘째, 판시 내의 결속력은 갈등을 낳을 수 있다. 특히 판시는 관계 내부에서는 규범을 통해서 신뢰를 형성하고 기대와 의무를 주고받는 작용을 하지만 판시 밖에 있는 사람들에 대해서는 배타적이고 차별적으로 작용하게 된다. 판시 내 사람들 간에 존재하는 강력한 결속력은 판시를 유지하는데 있어서 구성원들을 과도하게 구속하게 된다. 이러한 구속은 새로운 아이디어가 그룹에 유입되는 것을 막고, 결국 사회 전반적으로 불신과 불평등을 낳아 파벌주의와 삶에 대한 무기력을 초래하게 된다.

셋째, 판시는 부정부패와 연결된다. 사회자본으로서의 판시는 인적·물질적 자본과 같이, 부정한 목적으로 사용될 수 있기 때문에 감정, 우정이나 애정에서 기인한 것일 경우에는 별 문제 되지 않겠지만 금전과 권력의 고리를 통한 거래가 중심이 된다면 주저없이 부정부패와 쉽게 연결될 가능성이 있다.

한편 긍정적인 측면은 우선 판시는 광범위한 정보에 쉽게 접근할 수 있도록 해 준다는데 있다. 중국에서는 정보가 매우 제한되어 있다. 그래서 판시 네트워크가 있다는 것은 곧 시장상황과 사업기회에 대한 중요한 정보를 얻는데 자원이 되며 장래의 사업 전망을 좋게 만들 것이라는 점과 새로운 사업을 얻을 수 있는데 효율적이다(Davies etc., 1995, pp.207-214). 네트워크는 정부정책에 대한 정보를 모으는데 매우 유용한 수단이 된다. 특히 법률 조항보다는 일에 대한 책임자가 곧 법인 중국적인 상황이나 같은 중국 내에서도 각 지방마다 다른 법해석을 고려해 볼 때 그런 사항이 잘 성문법화되어 있지 않고, 수입규제나 제한과 같이 변동이 심한 부문에서는 판시 네트워크가 아주 중요하다. 또한 이러한 정보의 획득에 있어서 정보의 수혜자가 구조적 혈의 위치에 있는 경우라면 이는 전체적인 차원에서 가치 있는 정보의 확산을 통한 이익을 얻게 될 것이다. 결과적으로는 불확실한 중국시장에서 판시는 불가피한 선택으로 작용되는 것이다. 이 밖에도 앞에서 언급한 바와 같이 거래비용을 줄이며, 일을 하는데 있어서의 효율성을 높이는 역할도 한다.

둘째, 힘과 영향력이다. 다양한 판시 네트워크를 가진 사람은 상대적으로 판시 네트워크를 많이 가지지 않은 사람에 비해서 더 큰 영향력을 가진다. 이를테면 현

재 싱가포르에 살고 있지만 과거 중국의 A라는 지역 출신의 화교 사업가 왕은 A 지역에서 사업을 하고자 하는 싱가포르 내의 다른 사업가와 A지역 내부의 관계자를 서로 연결시켜줌으로써 힘의 이익을 가질 수 있다. 왕은 이러한 가교 역할에 의해서 발생하는 이익들을 중간에서 중재함으로써 강력한 힘을 가질 수 있다.

세 번째는 결속력이다. 강력한 사회규범과 신념은 국지적인 규율과 관습에 따르도록 독려하고, 같은 판시 내에 있는 사람들은 판시 밖에 있는 사람들과는 달리(친족 조직과 같이) 강력한 규범을 가지고 있는 조직이 가지는 결속력의 이익을 통해서 감시비용을 줄이고, 높은 책임을 가짐으로써 거래비용을 줄이고 이익을 가질 수 있다(Ouchi, 1980).

4. 기업가의 입장에서의 판시 활용

기업의 판시 활용은 기업가의 입장에서 논의될 필요가 있다. 기업가에 대한 기존의 연구¹¹⁾와는 달리 성공적으로 기업을 이끌어 가는 기업가의 경제활동에 중점을 둔다. 기업가란 기존의 사회관계, 가치, 자원을 적절히 활용하거나 변형시켜서 경제적 성장을 추구하는 유형의 사람이다(Belshaw, 1955, p.23). 또한 기업가의 특성은 하나의 단위로서의 사업 경영관리, 이윤 획득을 위한 투기, 사업의 혁신, 불확실성의 창출을 하는 것이다(Belshaw, 1955, p.23). 이는 기업가가 기업발전을 위해 새로운 방안들을 모색할 때 기업과 외부의 연결망을 발전시킴으로써 여러 인

11) 기업가적 행위의 동기로서 작용하는 가치와 태도를 규명하려는 시도(Max Weber, 1904)로부터 시작되어 기업가들의 성장과정에 초점을 맞추어 그들의 사회적 배경을 분석하려는 사회심리학적 연구(Geertz, 1963, Hagen, 1963, Kunkel, 1963, McClelland, 1963)로 이어진다. Weber는 유럽의 자본주의에 관한 연구를 통해 금욕적인 프로테스탄트파의 종교적 윤리 속에서 경제적 합리성의 기원을 찾으려고 하였다. 그러나 C. Geertz(1963)는 인도네시아 자바의 모조쿠토(Modjokuto)와 타바난(Tabana) 지역의 비교연구를 통하여 특정 형태의 종교적 이데올로기와 기업가적 활동 사이에 직접적인 연관성이 없음을 입증하였다. 또한 McClelland(1963)는 '성취동기'가 기업가 정신을 발휘하는데 중요한 역할을 한다고 주장하였으며 Hagen(1963)은 이전의 위계질서 내에서 존경받는 위치에 있다고 느끼던 하위 엘리트 집단이 사회 환경의 변화로 인해 더 이상 존경받지 못한다고 느낄 때 더 창의적인 인성을 형성을 형성하도록 자극하고 결국은 기업가 정신으로 연결된다고 주장하였다. Kunkel(1963)은 Hagen의 연구를 비판하면서 '조직적 조건화', 즉 상벌의 조작을 통해 바람직한 행동을 학습시키는 방식을 제시하였다.

적, 물질 자원, 즉 판시와 같은 사회자본들을 활용하고 기업가의 결정을 정당화하며 특정한 사회관계를 발전시키기 위해서 이용할 수 있다는 의미이다. Barth는 노르웨이에서의 연구¹²⁾를 통해서 기업가가 개인의 노력을 통해 기업가 자신의 이윤을 극대화시킨다고 보았다. 또한 Barth의 연구모델을 이용한 한상복은 한국의 사례¹³⁾를 통해서 기업가는 개인이윤이 비록 낮을지라도 기업과 같은 공동체의 이윤 극대화를 위해 노력한다고 보아 Barth와는 다른 결론을 내었다.

그러나 중국의 향진기업가들은 농촌의 경제 활성화와 동향사람들의 이익도모 그리고 자신의 이윤추구 모두를 위해 노력해왔다. 향진기업가는 지방활성화를 위해 노력하는 지방간부와 자신간의 신뢰를 바탕으로 한, 판시가 있는 지방간부의 미엔즈를 상하게 할 수 없었으며 자신을 믿어주는 지방간부에 대한 빠오다를 위해서라도 지역공동체의 이익에도 소홀 할 수 없었던 것이다. 이 과정을 통해서 기업가는 자신이 활용할 수 있는 사회자본인 판시도 이용하였던 것이다. 결론적으로 향진기업가는 효율적인 기업 운영을 통해 개인의 이익과 자신이 속한 지역공동체의 이익을 극대화하기 위해 새로운 기술을 도입하고 그가 최대한 활용할 수 있는 내부 혹은 외부의 판시를 사회자본으로서 이용하였다고 할 수 있다.

12) Barth(1963)는 북부 노르웨이의 여러 지역공동체 내에서의 기업의 역할과 영향에 대한 연구를 했는데단시의 사회 변동과정, 외부의 변동에 대한 전통적 유형의 지속, 지방 기업가의 활동과 이에 대한 공동체 성원들의 반응 등을 설명하였다. 이러한 연구들을 종합적으로 평가하면서 기업가적 활동의 본질이 새로운 거래의 가능성을 개척하는데 있으며 이를 통해 기업가의 이윤은 극대화된다는 점을 강조하였다.

13) 한상복(1984)은 한국 남해안의 한 어촌에서 사회변화를 일으켰던 지방사업의 기업과정을 분석하였다. 그는 한 어민의 기업가적 활동을 중심으로 기업과정을 분석하고 지방사업의 결과로서 발생하는 경제영역의 변화와 미래의 사회경제적 개혁에 관하여 예측하였다. 또한 공동체사업을 계획하고 수행하는데 효과적인 전략을 이용하는 새마을 지도자들의 기업가정신에 관하여 설명하고 있다.

제 3 장 향진기업 발전과 판시의 역할

제 1 절 경제적 지역주의와 향진기업의 발전

1. 경제적 지역주의의 발생과 향진기업의 발전

1978년 이후 계속되어온 개혁 개방 기간동안 중국은 눈부신 경제성장을 하였다. 그러나 다른 한편으로는 많은 문제점을 안고 있는데 이중 가장 큰 문제는 지방분권화를 통한 경제적 지역주의의 문제라고 할 수 있다(박월라, 1992). 개혁개방에 따른 경제적인 자유화에 따라 중앙정부는 지방정부의 재량권을 확대시켜 주었으며 이로 인해 지방정부로의 경제정책의 권한은 급속히 이전되었다. 지방정부는 자신들의 지역 안에서 경제 운영의 책임과 권한을 가지게 됨으로써 자율권 확대를 통해 중앙정부에 의한 계획 경제의 문제를 해결하고 경제발전이라는 숙제를 해결하였으며 점차 지방에 대한 정부의 통제력 강화로 이어졌다. 과거 중앙통제 하에 있던 기업들이 지방통제로 이양됨으로써 지방정부는 중앙정부로부터 위임받은 권한을 기업을 통제하는 수단으로 활용함으로써 중앙정부에 대한 자주권 확보와 기업에 대한 통제 강화라는 이중적 관계에서의 권한 확대를 통하여 분권화로 인한 혜택을 누리게 되었다. 이러한 “일부 지역이 먼저 부유해지는 것을 허용 내지 장려한다(先富)”라는 불균형성장 정책은 장기적인 국가 목표인 ‘공동부유(共同富裕)’에 이르는 중간 단계에서 용인될 뿐이라고는 하지만 중국에서 사실상 연해지역과 내륙지역간의 빈부격차는 갈수록 심화되고 있다는 사실이 상대적 빈곤을 극복하지 못한 내륙지방으로 하여금 새로운 형태의 불평등에 대해 더욱 불만을 가지게 하였다(박병석, 1999). 따라서 지역적 장점을 특화시킨다는 방침은 오히려 각 지방이 중앙의 차별적 재정할당과 투자분배에서 자기지역이 차지하게 될 몫에 큰 관심을 집중시키게 되고, 각 지방간에 자기 지방을 보호하려는 ‘지방보호주의적’ 경향을 강하게 대두시켰다(박병석, 1999). 또한 자기 지역의 이익만을 추구할 목적으

로 시장을 분할, 봉쇄하는 등 중앙정부의 정책을 따르지 않고 독립적인 정치적 경제적 단위를 형성하려는 지방정부의 적극적인 노력이 첨예화되고 있다.

개혁 후 중앙정부는 세율, 통화량, 곡물 수매가격 등 간접적이고 거시적인 조절 기능을 의미하는 부분에 있어서는 여전히 강력한 권한을 보유하고 있었으나 지방경제 활동에 필요한 재정, 물자, 인력 공급은 주로 지방정부의 직접적인 자원 배분에 의해 이루어졌다(Christin, 1992). 특히 중앙과 성(省)을 비롯한 각급 행정 단위 간에 재정정부제(財政承包制)¹⁴ 개혁이 실시됨으로써 지방정부의 재량권을 확대시켰다. 그리고 이것은 지방정부로 하여금 재정수입의 증대의 추구를 목적으로 지방경제에 대한 간섭의 필요성을 크게 증대시키는 효과를 초래하였다. 지방정부의 재정수입은 지방사회의 생산결과물에 따른 배분과 관련된 상급기관에 의해 결정되는데 일반적으로 경제상황이 나빠지게 되면 재정상태가 좋지 못한 지방들은 상급정부에 대한 의존도가 높기 때문에 상급정부로부터 재정보조금 등 보다 많은 지원을 확보하려고 노력한다. 그리고 경제 상태가 좋고 지방재정수입이 높은 지역의 경우엔 가능한 상급정부에 대한 상납을 줄이고 지방의 경제적 중요성을 수단으로 하여 해당 지방의 이익을 상급정부의 정책결정 과정에 반영하고자하는 등 지방정부의 이득을 이끌어내기 위한 노력을 한다.

지방정부는 농업보다 공업화를 선호하였는데 그 이유는 농산품과 공산품간의 협상가격차에 의해 농산품 가격이 상대적으로 낮게 책정되어 농업 생산은 상대적으로 손해를 보기 때문이다(전성홍, 1995, p.100). 그리고 무엇보다 지방정부가 농업생산이 증대되더라도 지방정부의 세금수입 증대에는 큰 기여를 하지 못하기 때문이다. 그래서 지방정부는 농업생산의 증대가 지방경제의 발전과 직결되지 않고 잉여유출의 증대로 귀결되는 상황에서, 농업생산의 과제는 타지방에 전가하고 자기 지방은 공업발진을 통해 재정수입과 경제발전을 추구하고자 한다(Joe, 1998.p.43) 개혁 이전 중국은 도시와 농촌이라는 ‘이원화된 사회구조’ 하에, 농촌 인구의 도시 이주를 엄격히 통제하여 대부분의 농촌 인구의 도시 유출을 막을 수

14) 재정정부제는 각급 정부단위 별로 중앙과 상급정부와 재정정부계약을 체결하여 지방 재정수입의 일정 부분을 중앙 및 상급정부에 상납하도록 하고, 나머지 유보분에 대해서는 지방정부의 자율적인 처분에 위임하는 것이다.

있었다. 그러나 공업화에 진행 속도에 미치지 못하는 도시화 상황은 여러 가지 사회문제를 낳았다. 왜냐하면 이들이 도시로 유입될 경우에 도시 주민에 대한 복지 부담의 증가로 제한된 중앙재정에 영향을 미칠 것이 자명했으며 이는 곧바로 복지 수준의 하락으로 이어지며 이는 결과적으로 도시민들의 불만을 낳을 것이기 때문이다. 다시 말해 중앙정부 차원에서는 유입될 농촌인구들에게 사회보장이란 단가 주택, 연료 공급 및 자녀 교육들에 대한 재정적 능력이 없는 상황에서 이들의 유입은 바로 중앙정부의 부담 증가를 의미하는 것이다. 이에 중앙정부에서는 이런 문제의 해결 방안으로서 향진기업이 열악한 중앙 재정 하에서의 농업 현대화를 추진하는데 중요한 역할을 할 것으로 기대했던 것이다. 중앙정부는 향진기업의 발전으로 농업을 지원하겠다는 농촌 내에서의 순환적인 발전을 생각했던 것이다. 비록 상급정부에 통제를 받지만 작은 지역 내에서 “작지만 완전한(小而全)” 형태의 독립적인 행위주체로서 자율권을 지닌다(Byd, 1990, p.359). 향진기업은 인민공사(人民公社) 해체이후 기존의 사대기업(社隊企業)을 대신하여 등장한 것으로 새로 투자·설립된 집체기업(集體企業)을 비롯하여, 개체호(個體戶: 개인기업), 연합기업(聯合企業: 동업기업) 등 다양한 소유제 형태로 ‘농촌지역’에 존재하고 ‘농민들’에 의해서 설립된 공업, 운수업, 서비스업 등의 ‘비국유기업’에 대한 총칭이라고 할 수 있다(이근 외, 2000, p.258). 그래서 외국 회사들에 의해 투자를 받은 경우에도 향진기업의 범위에 포함시킬 수 있다.¹⁵⁾

이런 농촌 내에서의 공업 발전은 농촌 내에 존재하는 잉여 노동력을 흡수함으로써 도시유입으로 인한 불안을 막아보겠다는 의도였다. 농촌 문제의 농촌 내의 해결이라는 대안은 향진기업의 원료조달, 생산, 판매가 지역 내에서 효율적으로 이루어지게 함으로써 농민들이 일자리를 제공하되 농촌을 떠나지 않고도 가능하게

15) 1996년 10월 29일 제8기 전국인민대표회의 상무위원회 제 22차 회의에서 통과되어 1997년 1월 1일부터 시행된 중화인민공화국 향진기업법 제 2조에 따르면 향진기업이라 함은 농촌경제조직이나 농민의 투자위주로서 향진(鄉鎮, 團場 村을 포함한다)에 설립되어 농업을 지원하는 것을 임무로 하는 각종 기업을 말한다. 전 항에서 “투자위주”라 함은 농촌집체경제조직이나 농민의 투자가 50%를 초과하거나, 50%를 초과하지 못하더라도 주식을 통제할 수 있거나 실질적인 지배를 하는 것을 말한다. 향진기업이 기업 법인의 조건에 부합한 경우에는 법에 의거 기업법인의 자격을 취득할 수 있다. 실제적으로 농촌지역 내에 설립되는 한 향진기업의 범위에 들어온다고 할 수 있다.

하였다. 이는 중앙정부나 지방정부 그리고 향진기업 차원에서도 좋은 대안이 되었다.

2. 지방정부의 향진기업 지원

지방정부는 농촌 공업화의 효과적인 추진을 위해 향진기업에 대해 여러 가지 지원을 해주었다. 이를테면 부족한 기술 인력들을 개별 향진기업을 대신해서 도시로부터 구해온다든지 전력공급, 공업용수공급 등 향진기업의 생산과 활동에 필요한 모든 영역에서 지원을 아끼지 않았다. 특히 향진정부의 기업 지원에서 가장 중요한 것은 자금 지원과 세제 혜택을 들 수 있을 것이다.

a. 자금 지원

향진기업의 투자자금은 개별 농민, 집체자금, 기업 자체 보유자금 등 세 가지이다. 그 중에서 집체자금이 주요 원천인데 이는 주로 지방정부를 통해 제공되고 있다. 지방정부가 자금을 조달해주는 방법은 농업은행과 농촌신용사(農村信用社)¹⁶⁾를 비롯한 농촌의 금융기관을 통해서이다.¹⁷⁾ 제도적으로 농업은행은 지방정부의 직접적인 관리로부터 독립되어 있지만 은행간부의 인사 및 평가에 있어서 여전히 관여함으로써 지방정부의 영향력 하에 있을 수밖에 없었다(전성홍, 1995, p.113) 따라서 농업은행은 대출업무에 있어서 지방정부의 요구를 거절 할 수 없었다. 신용사 역시도 지방정부의 통제 하에 있었기 때문에 향진기업은 지방정부에 의해

16) 농업은행은 제도적으로는 국가 금융기관으로서 중앙 및 상급기관의 수직적 통제 하에 있다. 1980년대 초 금융개혁이 실시됨으로써 농업은행은 당해 연도의 예입과 지출의 차이에 따라 다음해의 대출 규모를 결정하는 제도를 도입하였다. 이는 농민은행의 대출 기능을 강화하였고 지방의 소득증대에 따른 예금 증가로 향진사회의 주요 자금출처로 기능하고 있다. 농촌신용사는 제도상 농촌에서의 금융서비스 제공하는 농촌의 협동조합식 민간 금융기관이다. 인민공사 시기에는 생산대대에 의해 관리되어 '국가은행의 농촌기층구조'의 역할을 수행했다. 개혁 후 민간자치조직으로서의 원래 기능을 회복시키고자 하였으나 여전히 농민은행과 지방정부의 통제 하에 있다.

17) 이러한 금융기관을 통해 향진기업에 투자한 자금을 위한 위험부담은 대체로 지방정부가 지고 있다(Byd, 1990, pp.189-217).

자금지원을 받을 수 있었다. 이처럼 지방정부가 농업은행과 농촌신용사를 통해서 향진기업에 투자 지원했다는 사실은 아래의 두 개의 표를 통해서 잘 알 수 있다. <표 2> 국가(농업)은행이 전체 대출액 중에서 향진기업에 대출해준 자금의 비중이 1978년 1.2%에서 1989년 7.7%로 크게 증가한데 비해, 농업에 대한 대출은 5.3%에서 7.2%로 소폭 증가했다.

<표 1> 국가은행의 농업 및 향진기업에의 대출비율(1978-1989) (단위: %)

국 가 은행	1978	1983	1984	1987	1988	1989
농업대출비중	5.3	6.7	8.3	7.5	7.7	7.2
향진기업대출	1.2	2.8	4.5	6.4	6.9	7.7

출처: 丁光国, 1993, p.97.

<표 2> 농촌신용사의 농업 및 향진기업에의 대출비율(1978-1989) (단위: %)

농촌신용사	1978	1983	1984	1987	1988	1989
농업대출비중	73.2	63.3	62.0	53.4	49.8	47.8
향진기업대출	26.8	36.7	38.0	46.6	50.2	52.2

출처: 丁光国, 1993, p.97.

이에 비해 지역주민의 자금조달에 중요한 역할을 하는 농촌신용사의 경우 1978년에는 73.2%대 26.8%의 비율로 농업에 대한 대출이 대부분을 차지했지만 1989년에는 47.8%대 52.2%의 비율로 향진기업에 대한 대출이 더 많은 비중을 차지하게 되었다. 그리고 향진정부는 농촌 금융기관을 통한 대출 지원 외에 향진 재정 수입의 일부를 기업 투자에 할애하고 있다. 또한 아래의 <표 3>은 10개성에 소재로 한 200개 대형 향진기업을 대상으로 실시한 조사 결과로, 향진기업 창설 시 동원된 자본 중 향진기업의 재정 자금에서 직접 기업에 지원된 설립자금과 은행을 통해 투자된 집체자금이 향진기업 운영자금 중 가장 큰 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다.

<표 3> 향진기업 자금의 재원별 비중(기업창립) (단위: %)

자금출처	기업 창립
합계	100.0
국가자본	4.0
집체자본	67.6
은행대출	38.2
지방정부지원자금	29.4
기업자본	13.0
자체자금	0.0
타기업자금	13.0
농가자본	6.5
기업내 직공	5.4
외부인	1.1
기타	8.9

출처: 周其人, 1987; 전성홍, 1994, p.594에서 부분 발췌.

b. 세제 혜택

1966년 이래로 농촌 사대기업의 공상소득세(工商所得稅)는 일반적으로 20%의 비례소득세가 적용되었다. 중앙정부는 개혁 초기에 농업 생산의 발전을 지원한다는 취지에서 세율을 조정하여, 사대기업에 대한 과세(課稅)는 면세 혜택을 주었다.¹⁸⁾ 그러나 이는 향진기업과 여러 면에서 경쟁관계에 있는 도시지역의 국영기업과 사영기업의 불만을 낳았다. 그래서 중앙정부는 1983년 9월 ‘8급 누진세율제’ 적용을 통해 도시지역 기업들의 불만을 줄이려고 하였다. 그러나 이러한 세율의 적용은 향진기업과 지방정부 입장에서는 불리했다. 새 세율의 적용은 향진기업이 이윤 중 지방정부에 상납해야 하는 정도까지 감안한다면 향진기업의 부담을 지나치게 늘어나게 했다(전성홍, 1995, p.596). 그러나 이에 향진기업의 부담을 고려한 지방정부는 중앙의 몇 차례에 걸친 세무조사에도 불구하고 여러 가지 방법들을 통해서 향진기업에 대한 감·면세의 혜택을 통해서 과거의 비례세율에 의한 세금

18) 담배, 술, 면사 등과 관련된 일부 기업을 제외하고는 창업 초기에 2-3년 간 공상 소득세를 감면해주고, 연간 소득액이 3,000 위안(元) 미만인 기업은 면세 혜택을 주었다(서봉교, 1998).

을 부과하도록 노력했다. 또한 1984년 이후 지방 분권화에 의해 지방정부의 권한이 크게 확대되어 향진기업과 관련된 세무정책 결정에 있어서 자율적인 부분이 확대되었는데 향진기업에 대한 세금혜택은 각 지역에서 일반적으로 시행되는 정책이나 향진기업이 발달된 지역의 경우는 재정정부제의 실행 시 지방정부의 몫이 상대적으로 중앙정부에 비해서 줄어들기 때문에 지방정부는 재정적인 이득보다는 지역경제의 성장에 관심을 기울이게 된다. 이처럼 지방정부의 향진기업에 대한 지원은 경영활동 전반에 걸쳐 암암리에 계속되었다.

제 2 절 향진기업가와 지방간부의 판시 형성과 발전

1. 향진기업가와 지방간부의 판시 형성과 내용

개혁이전의 사회주의 국가인 중국에서 간부는 국가의 관할 하에 있는 수많은 기관들을 통하여 다양한 영역에서 인민들을 ‘지도·통제’ 하였다(Lieberthal, 1995). 특히 지방간부들은 경제적 역할과 활동에 있어서 더욱 구체적이고 직접적이었다. 이들은 인민공사나 생산대대 단위의 경제운용 계획을 세우고 여러 경제주체들이 상부기관이 지시한 생산 할당량을 채울 수 있도록 생산 활동을 지도·감독할 수 있도록 하는 임무를 수행하였다. 인민공사 체제에서는 간부들이 경제 활동 전반에 대한 통제를 가하는 방식으로 모든 것이 공사를 통해서 움직이고 생산계획은 물론 분배 등도 간부들을 통해 전달되는 위계적 국가조직에 의해서 이루어졌다. 상부의 지시사항들은 지역민들과 상충되는 부분이 많아 간부들은 중앙의 방침이 정해지면 농민들이 불만을 표출하지 않고 순순히 동원되는데 감시·지휘의 역할을 담당하였다(전성홍, 1998). 그러나 간부들이 항상 상부의 지시를 맹목적으로 따르지는 않았다. 간부들은 한편으로 전국적 정치운동 등이 관할 지역에 미치는 영향을 완화시키는 울타리의 역할을 하였고 농민들에게 일방적으로 군림하거나 농민들의 이익을 무시하지는 않았다. 그 이유는 농촌 간부들은 당이나 국가 조직 위계상의 단순한 하위 구성원이 아니라 상급기관에 대하여 농민을 보호하고 중재

자의 역할도 겸하였기 때문이다. 또한 농민들도 간부들은 같은 국가 조직의 하부 구성원으로서 농촌 사회에서 중앙정부로부터의 정보를 획득하고 또한 상부기관과 농민들의 사이의 의견을 중재하고 반영하는 창구로서 적절히 이용하였다. 이러한 간부의 역할은 개혁 개방이후 시장경제의 도입과 확산 과정에서도 상당 부분 그대로 유지되고 중국 농촌 경제에 중요한 역할을 담당하였다.

개혁개방 정책이 시행되면서 지방정부는 이러한 차원에서 각종 수단을 동원하여 지역의 이익을 스스로 보호해야했다(Oi, 1995). 지방정부가 영향력을 가질 수 있게된 요인이 여러 가지 있겠지만 무엇보다도 토착간부들이 확고한 정치권력을 장악하고 있었기 때문이다. 토착간부들이 가진 확고한 정치권력은 그들이 수십년 동안이나 지역의 ‘지배자’ 위치를 지키며 쌓아온 것인데 이는 당 지도부 내의 다양한 파벌간의 정치권력 다툼에도 불구하고 지방에서는 문화대혁명기를 제외하고는 주요간부들의 권력의 상실이 없었다는 점에 기인한다. 또한 현 이상의 모든 주요 지위는 ‘원로간부’라고 불리는 공산정권 수립 이전부터 활동한 간부들이 차지하고 있었는데 이들은 거의 문화대혁명까지는 이러한 독점적인 지위를 유지했다(Oksenberg, 1969, pp.155-157). 사실 지방간부들은 은퇴제도도 전근제도도 없었기 때문에 토착화되기 쉬웠으며 또한 그 동네에서 나고 자라며 그 동네에서 학교를 마치고 간부가 된 사람이 많았다. 이러한 토착간부들의 최대위기는 문화대혁명기였다. 그러나 이 기간 동안 지방간부들은 중앙간부들에 비해 생존 확률이 매우 높았다.

<표 4> 중앙과 지방간부의 문화대혁명의 영향

조 직	숙 청		생 존		계	
	수	비율(%)	수	비율(%)	수	비율(%)
중 앙	337	70	144	30	481	100
지 방	398	54	335	45	733	100
계	735	61	479	40	1,214	100

출처: 이홍영, 1997, p.96.

<표 4>는 지방간부 중 54%만이 숙청되었음을 보여준다. 이는 4인방의 영향력이 지방 차원까지 하달되는데 한계가 있었기 때문으로 분석된다. 또한 비록 이 기간 중에 숙청되었을지라도 상당수가 그 이후에 복직되었다. 이홍영은 문화대혁명이 토착간부들간의 결속력을 강화시키는 계기가 있었다는 견해를 제시했는데(이홍영, 1997) 이는 비록 ‘간부’가 비난을 받는 상황에 있더라도 서로가 서로의 비밀을 지켜주는 개인적 신뢰관계를 유지했기 때문이다. 이러한 신뢰는 공식적인 관계보다는 동향이라는 배경과 인간적인 관계에 의한 유대에 의해서 나온 것으로 보인다. 또한 개혁개방이후 변화된 간부정책¹⁹⁾은 중국의 지방간부의 대해 교체이동제도를 원칙으로 하여 지방간부가 자신의 연고가 있는 지방에서 근무하지 않도록 하였다. 이는 연고지 근무 회피제도(迴避制度)가 실시되어 온 이유 중 하나로 연고지에서 장기간 근무할 경우 혈연관계나 개인적인 관계에 의해 간부로서 바람직하지 못한 행동을 하기 쉬우며, 지방 근거지를 바탕으로 지방관리가 중앙의 권위에 반하기 쉽다는 우려에서였다(Lieberthal, 1995). 그러나 이는 긍정적인 효과도 있지만 반면 지방간부는 짧은 기간 내에 해당지역의 구체적인 상황을 정확하게 파악할 수 없기 때문에 근본적인 문제 해결보다는 임기응변식의 방법을 동원하는 경향이 다분하고, 임기기간이 짧다는 점은 무사안일의 근무심리를 조장하며, 장기적인 계획을 통한 지역사업의 추진이 불가능하게 되어 지방 발전의 저해요인으로 작용하였다. 지방정부는 개혁이 가져온 새로운 지방행정의 과중한 임무를 수행할 수 있는 지방간부를 필요로 하게되었고 이에 따라 지방간부가 갖추어야 할 자질로서 무엇보다도 지방경제의 활성화를 추구하는 지방정부의 정책집행을 위해서 지방의 상황에 대한 잘 알고 있고, 지방사회로부터 지지를 받아야 했다. 그러므로 개혁 이후 그 지방 출신 또는 장기간에 걸친 해당지방 근무 경력이라는 조건은 지방간부 채용에 있어서 중요한 요소로 간주되었고 타지방 출신자에 비해 높은 직위를 차지하게 되었다. 이와 같은 전문지식을 갖춘 지방간부들은 개인적인 성취뿐 아니라 지방의 경제적 발전을 추구하는 성향을 가지게 하였다. 이러한 간부들

19) 지방 간부임용은 다음의 3가지의 방법을 통해서 이루어진다. 첫째, 해당지방 출신 또는 그 지방에서 오랜동안 공장, 현, 시 등의 간부를 역임하여 지도급 간부직에 승진되는 경우, 둘째, 티벳·신강 등 소수민족지역에 주로 해당하는 것으로서 중앙에서 파견되는 경우, 셋째, 여러 성을 경유한 전문적인 행정관료 출신자인 경우이다(김경주, 1997, pp.14-15).

의 출신 배경을 통한 결속력은 간부들이 현직에 있건 은퇴했건 간에 지방경제에 영향력을 행사하는데 큰 도움이 되었던 것은 물론이며 향진기업의 입장에서는 자신의 편의를 봐 줄 지방간부와와의 안정적인 판시를 기업 경영에 이용할 수 있게 되었다.

2. 판시에 의한 향진기업의 발전

향진기업을 운영하는데 있어 판시는 매우 중요하다. 지방간부와 긴밀한 판시가 있다면 지방간부는 때에 따라서 지방정부로 들어올 이득을 포기하는 경우도 있다(Joe,1998, p.43) 일반적으로 이러한 판시의 활용에 있어서 가장 빈도가 높은 것은 같은 지역을 배경으로 가족, 친지를 이용한 혈연 판시이다. 그리고 학교²⁰나 직업을 통해 맺은 인연을 활용하는 경우도 많으며 기타 여러 다양한 방법을 통해 판시는 맺어지고 활용되고 있다. H향의 G실크회사의 은행대출문제(王漢生, 1997)는 다양한 판시의 적용을 통해 문제를 해결하는 예라고 할 수 있다. G사가 창립된 이후 몇 년간은 은행의 대출을 받을 필요가 없었으나 기업의 규모가 커짐에 따라 자금유동성의 문제로 은행대출의 필요성이 생겼다. 따라서 1988년에 G회사의 B부서기는 지역의 농민은행의 영업소 주임인 C와 같이 현의 농민은행 책임자인 D를 찾아 정식으로 인민폐 20만원의 대출을 요청했다. 현의 농민은행 대표인 D는 이에 대해 이 일은 먼저 현의 위원회와 현 정부의 비준을 거쳐야 할 수 있는 일이라고 하면서 동시에 같이 갔던 영업소 주임인 C를 힐책하였다. 이 문제를 해결하기 위해 고민하던 중 B는 현재 현의 재정을 담당하고 있으며 현의 부위원장인 E가 생각났다. 왜냐하면 E의 아버지는 과거 B와 같은 작업조에 있었으며 당시 조장이었었기 때문이다. B는 즉시 E의 부친을 찾아갔는데 E의 부친은 오랜만에 본 B를 매우 융숭히 대접하였다. 그리고 B가 은행대출문제를 꺼내자 E를 불러서

20) 동창이라는 것은 중요한 판시형성의 계기가 될 수 있고 그런 까닭에 학력이 높은 향진 기업가일수록 이점을 누리게된다. 90년대 초까지 중국에서는 학교를 졸업한 후 국가의 배정에 의해 직장을 얻게 되는 경우가 많았다. 따라서 고졸 이상의 학력을 가진 기업가들은 인근 각지의 지방정부에 광범위하게 퍼져있는 동창생 네트워크를 갖게 된다(Wank, 1996, p.830).

상의하였고 아버지의 미엔즈를 생각한 E는 다음날 B에게 D행장 앞으로 주는 서신을 건네주었다. 동시에 B는 과거 현의 농민은행 부행장이었던 F의 힘도 빌렸는데 F도 B와 같은 작업조에 있었기에 서로 면식이 있었다. 며칠 후 B는 F와 함께 D를 찾아가서 E의 서신을 건넸고 서신을 읽어본 D는 E와 F의 미엔즈(面子)를 고려해서 다음날 대답을 주겠다고 했다. 다음날 D는 대출책임자와 진(鎭)의 영업소 주임인 C와 함께 공장에 와서 회사를 둘러본 후, 상황들을 파악한 후에 20만 위안(元)의 대출을 승인해 주었다. 그 후 이 회사는 이자와 원금의 변제에 성실하였으므로 은행으로부터 신용을 인정받아 그 해 하반기에는 40만 위안(元)의 대출을 받을 수 있었다.

중국사회의 경제적 지역주의가 확산됨에 따라 향진기업과 지방정부는 기관 대기관의 공식적인 협조 또는 지원 관계를 형성하게 되었다. 중앙정부는 국유기업이나 동남연해지역의 경제발전에 더욱 관심을 가졌기에 향진기업에게까지 자원을 배분할 의도도, 그럴만한 자원의 여유도 없었다(Christine, 1992).²¹⁾ 그래서 지방정부의 지원은 분명 지역 내의 향진기업이 발전하는데 큰 동력이 되었다. 그러나 향진기업은 지역주의에 따른 지방정부의 향진기업에 대한 ‘공식적인’ 지원에 만족하지 않고, 지방간부와의 개인적인 친분을 동원하여 추가적인 혜택을 추구하여 동일 지역의 여타 기업보다 우월한 비공식적인 지원을 요구하였다. 여기에는 영향력 있는 지방간부와의 보다 개인적이고, 보다 은밀하고, 보다 교환적인 성격을 갖는 판시가 이용되었다.

상기의 경우와 같이 군복무를 했다거나, 공장에서 근무했던 것과 같은 다양한 경력도 판시를 구축하는데 적극적으로 활용하게 된다. 향진기업 뿐만 아니라 중국에서는 기업운영을 시작하기 전에 형성된 판시를 적극적으로 활용하는 한편, 사업상의 필요에 따라 예전에는 잘 모르던 지역내 간부들과도 새로운 판시를 구축하

21) 또한 사실상 광둥성, 복건성, 절강성 등의 연해지구의 발전의 원인에 있어서도 이들이 단지 시기적으로 빨리 개혁개방의 대상지역이 된 것 뿐 만이 아니라 판시와도 연관이 있다. 즉 해외화교의 대다수는 동남연해 지역의 출신이고 이들이 이후 중국에 투자함에 있어서 예컨대 조주(潮州)지역 출신은 조주(潮州)에 투자하고 산두(汕頭)지역 출신은 산두(汕頭)에 투자하게 된다. 이는 ‘가향관념(家鄉觀念)’에 따라 출신지역이라는 관계를 중시하는 것이고, 결국 ‘판시’라는 개념과도 연결되는 것이다.

는 노력을 기울인다. 이들이 새로운 판시를 통해 원하는 것은 서로 간의 미엔즈를 지켜주고 빠오다를 교환할 수 있는 신용이 기반이 된 관계를 의미한다. 호북성(湖北省) 무천향(武川鄉)에 있으며 강철선 생산을 주종으로 삼는 ‘갑’이라는 회사는 1986년 이전에는 공장의 생산, 규모가 매우 작았고 수작업을 위주로 삼았으므로 초기에는 전력의 안정적 공급이 기업발전에 미치는 요인에 대해서 잘 알지 못했다(胡必亮, 1999, pp.119-125). 그러나 86년 이후 기업이 대규모의 기계설비를 갖추에 따라 전력부족의 문제가 나타나기 시작했다. 그런데 이 지구에서는 군대의 농장이 있었는데 이는 무한(武漢)군부가 관리하고 있었다. 부대 농장의 전력은 정부에 의해 안정적으로 공급되고 있었고 안정적이었기에 판시를 통해 군대가 기업에 도움으로서 이 전력문제를 해결 할 수 있는 가능성은 있었다. 당시 부대 농장 내에서 전력을 관리하고 있던 사람 중에 하나인 B는 이 지역사람들과는 어떤 혈연관계나 업연(業緣) 등의 관계는 없었다. 그는 하남성 출신이었고 가족들도 모두 같이 호북성으로 올라와 살고 있었으며 본가에 다녀오는 일도 매우 드물었다. 그런데 마침 ‘갑’ 회사의 공장장인 C는 그가 타향 출신이라는 것을 알고 오래 전부터 명절 때마다 그와 그의 가족들을 초대하여 음식을 대접하여 왔었고 그로 인해 두 집안은 매우 친하게 지내고 있었다. 때마침 전력문제가 대두되자 C는 B에게 도움을 요청했고 B는 즉시 전력관리 책임자인 D에게 상황을 설명하였고 군부대는 A공장에 전선을 가설하여 전력을 공급하였다. 심지어는 부대 내 농장에 전력이 부족하더라도 공장에는 우선적으로 전력을 공급하는 성의를 보였다.

이 사례에서는 판시를 통해 향진기업은 개인적인 관계를 통해 간부가 감정적으로 고마움을 느끼게 만듦으로써 급한 일이 있을 때 도움을 요청할 수 있는 입장에 서게 만든 것이다. 그리고 이런 직·간접적으로 여러 다양한 형태의 판시를 통해 전력을 공급받는다는 은행 대출을 받는다는 하여 향진기업은 스스로가 해결하기 힘들었던 자원배분의 문제를 해결한 것이다. 사실 이런 사례들은 중국에서는 결코 특수한 것들이 아니고 일상적으로 일어나는 일들이다.

제 4 장 향진기업의 판시의 활용

향진기업이 자원배분을 자신들에게 유리하게 적용 가능하도록 한 것은 지방간 부와의 인적 네트워크에 의한 판시라는 요인이 큰 비중을 차지하고 있다. 그러나 문제는 향진기업의 성장 배경이 되고 있는 이 판시는 오랜 시간을 통해 만들어지는 인적 네트워크이고 따라서 향진기업가와 지방간부는 인적으로 동향(同鄉), 동학(同學), 혈연(血緣) 등과 같은 요소들을 공유하고자 한다. 아래에서는 실제로 판시가 향진기업가에 의해 어떻게 활용되었는지에 대해 구체적인 사례를 통해 알아보도록 한다. 한편 외국자본의 투자를 받아들인 향진기업의 경우 향진기업가가 외국인인 경우²²⁾ 판시 형성이 일반 향진기업과 달리 상당히 복잡하기 때문이다. 먼저 제 1 절에서는 중국의 일반적인 향진기업가의 판시 활용 사례를 연변 지역의 백운전기기계공사(白雲電氣機械公司)를 중심으로 알아보도록 한다. 제 2 절에서는 태연완구유한공사(蘇州泰淵玩具有限公司)의 한국인 향진기업주의 사례를, 제 3 절에서는 외국계 기업으로부터 투자를 유치한 진동전기공사(眞動電氣公社)의 향진기업가에 대한 사례이다. 이 기업가들의 판시 이용이 기업의 발전에 어떤 영향을 미치게 되는지 알아보도록 한다.

제 1 절 백운전기기계공사(白雲電氣機械公司)

1. 지역적 환경

백운전기기계공사(白雲電氣機械公司; 이하 백운)는 연길시 흥안향에 위치해있다. 백운이 위치한 중국연변자치주는 전체 30개의 소수민족자치주 중에 하나이다.²³⁾

22) 경우에 따라서는 외국인이 되는 경우도 있다. 그러나 앞에서 언급했듯이 이러한 기업 형태로 향진기업의 범주에 속한다.

23) 현재 중국에는 총 5개의 소수민족 자치구와 30개의 자치주, 126개의 자치현이 존재한다.

중국 길림성 동부에 위치하고 있으며 주도는 연길시(延吉市)이다. 면적은 중국 국토의 0.44%를 차지하는 42,700km²이고 북반구의 중온대 습윤계절풍 기후에 속하며, 연평균 기온은 5.3℃로서 사계절이 뚜렷하다. 강우량은 709.6mm로 많은 편은 아니다. 전체인구는 218.45만 명이며 주요 도시는 연길시(延吉市), 도문시(圖門市), 둔화시(敦化市), 훈춘시(琿春市), 용정시(龍井市), 화룡시(和龍市), 안도현(安圖縣) 등이 있다. 연길시 총인구는 38.95만 명이다. 연변 조선족자치주 인구는 한족이 58.2%의 큰 비중을 차지하고 있으며 소수민족인 조선족은(전체인구의 38.94%) 그중 93.2%를 차지하고 있다. 연길시, 도문시, 용정시, 화룡시 등 4개 도시는 조선족이 한족을 초과, 각기 현지 총인구의 59.06%, 57.88%, 67.59%, 55.47%를 차지한다. 연변자치구는 역사적, 지리적으로 우리 조상들의 활동무대이었으며, 현재 조선족 교포들이 자치권을 행사하는 지역으로 보통 조선어를 사용하고 있다. 또한 지방자치 정부조직 내에서도 대다수를 조선족이 차지하고 있다.

2. 기업 개요

1. 기업개요

백운은 길림성에서 드문 조명기기 회사로서 산업용 램프를 대량생산, 판매해왔으며 여러 유명 기업체들에도 납품하고 있다. 그러나 사실 이 기업의 전신기업은 사대기업으로서 1989-91년까지 시장변화에 대응할 수 없게 되어 적자가 많았으나 북경의 국유기업 간부로 일하고 있던 연변 출신 공장장이 임명된 후 상황이 나아지게 되었다. 현재 백운은 1995년에 1차적으로 생산라인을 확대하고, 2000년에 총 4,000만 위안(元)을 투자해 새로운 공장을 구축하였다. 현재 회사의 면적은 3만 km²이며 직원이 600여명에 달하며 상당한 실력을 가진 국내외의 엔지니어를 갖고 있다. 고정재산이 3800만 위안이고 연간생산액이 5000만 위안에 달한다. 현재 백운의 제품은 내수뿐만 아니라 미국, 일본, 한국 등 해외에 수출하고 있다.

3. 백운의 신용(信用), 바오따(報答) 및 미엔쯔(面子)

연변지역의 향진기업은 지방정부에서 공장장을 임명하는 경우가 높은 비율을 차지한다. <표 5>에서 보듯이 임명된 공장장의 출신에 있어 지방정부에 의한 임명자가 아닌 자는 도시 국유기업에서 초빙하거나(18.6%) 공장의 노동자 중에서 능력있는 사람을 선출하거나(5.7%) 또는 양성함으로써(21.4%) 과거와 비교하면 증가되는 추세에 있지만, 여전히 지방정부가 공장장을 임명하는 경우가 절반 이상(54.3%)을 차지하고 있다.

<표 5> 연변 지방정부의 공장장 임명

공장장	임명	지방정부 임명	38(54.3)
		양성	15(21.4)
		초빙	13(18.6)
		선출	4(5.7)
	임금	지방정부 결정	46(65.7)
		공장장	24(34.3)

면접 인용 주1) 기업재산소유권은 집체기업에 한함.

출처: 中國社會科學經濟研究所, 1987, p.35.

공장장(사장) 청부제²⁴⁾ 이후에는 공장장이 공장 내에서의 권한을 가지고 행동하고 책임을 지기 때문에 ‘공장장의 권한 강화’는 곧 ‘지방정부의 약화’라고 생각하기 쉽다. 그러나 사실상은 그 공장장을 임명하는 것이 지방정부이므로 ‘권한의 약화’라기 보다는 ‘관계의 강화를 통한 권한 유지’라고 볼 수 있다.

이러한 배경으로 백운의 공장장²⁵⁾도 임명되었다. 기본적으로 지방간부는 신뢰할 수 있고 지방정부에 유리한 사람을 공장장으로 임명하게 된다. 즉 이 과정에서 지

24) 향진기업은 국유기업에 비해 상대적으로 강한 시장적응력과 자율적인 경영 매커니즘을 가지고 있다. 향진기업은 국가의 경제계획 밖에서 시장신호에 따라 움직이는 시장경제 요소로서 이러한 현상을 뒷받침하는 것이 향진기업의 경영에 있어서 대부분 청부나 임대의 방식으로 경영자가 자율적인 경영을 행할 수 있고 이에 대한 책임을 지는 사회적인 제도이다.

25) 백운의 향진기업가는 공장장이다.

방전부의 간부는 자신과 판시가 있는 사람을 임명할 가능성이 크다. 백운의 공장장은 연변지역에서 태어나 자란 사람으로 북경에서 대학을 나온 후에 북경에 소재하고 있는 국유기업에서 일하고 있었다. 그러던 중 연길시정부의 지방간부로 일하고 있던 죽마고우의 부탁으로 연길시로 오게 되었다. 사실 북경에서 연길로 오는 일을 결정하기가 쉽지는 않았지만 학교를 다니느라 오랫동안 가족들과 떨어져 있었던 것도 중요한 원인이 되었다. 그러나 무엇보다도 그 자신이 몸담고 있던 회사는 어느 정도 성장패도에 올랐기 때문에 회사 생활에 무료함을 느끼고 있었다. 그런데 친구로부터 백운의 공장장 제의는 그에게도 나름대로 새로운 계기가 되었고 자신을 믿고 공장장 자리를 제의한 친구에게 고마움을 느꼈다. 이러한 임명 배경은 공장장으로 하여금 자신을 임명해준 간부인 친구의 미엔즈 때문에라도 배신하는 일이 쉽지 않았을 것이다. 또한 중앙정부에서는 관련 규정을 엄격하게 적용시켜 향진기업의 소유권은 전과 다름없이 정부에 귀속시키되, 공장장에게는 노동에 따른 분배를 하고, 민주적으로 관리하며, 개인이 투자한 자본에 대해서는 일정한 비율로 배당금을 지급하도록 하였다. 또한 그들의 보수는 경영능력에 따라 적용하도록 하였다. 따라서 공장장은 비교적 많은 자주권과 의사 결정권을 갖게 되지만 부담과 책임도 그만큼 커지게 되었고 공장장은 개인적으로 높은 보수를 보장받기 위해서라도 향진기업을 운영하는데 도움이 될 지방간부와 좋은 관계를 유지했어야 했다. 또한 지방간부도 지원을 아끼지 않았으며 이에 대해서 공장장도 사례에서 다루게 될 지방 내 여유 노동력 흡수라는 방법을 통해서 싸오다를 교환한다.

4. 판시의 긍정적 기능

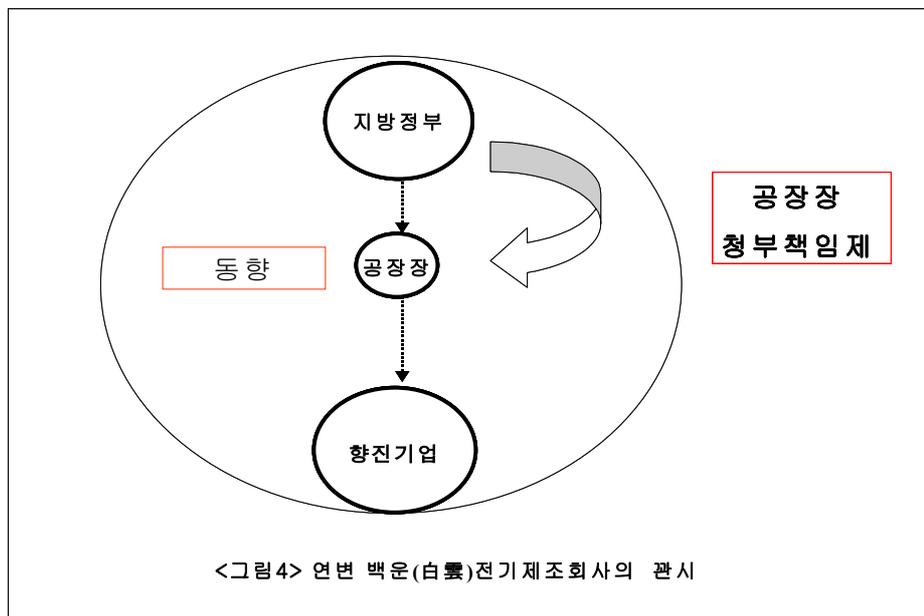
a. 거래비용

백운의 공장장은 1994년에 설비투자과 생산라인 확대 계획을 세웠고 그러기 위해서는 상당수의 기술자들은 확보되어야 했기 때문에 공장장은 외부에서 기술자를

도입하기로 하였다. 그러나 연변지역이 워낙 외진 곳이었기 때문에 외지사람들이 높은 임금을 제시하여도 잘 오려고 하지 않았으며 인력확보가 되지 않았기 때문에 다른 계획이 진행되는 데도 어려움이 있었다. 그러던 중 공장장과 돈독한 관계에 있는 지방간부가 의견을 내었다. 인근에 고등학교에 졸업을 앞두고 있는 학생들 중에 대학에 진학하지 않는 학생들 중에 취업을 하지 못한 학생들이 상당수 있는데 그들을 견습생으로 교육을 시킨 다음 채용하는 것이 어떠냐고 권유하였다²⁶⁾. 지방간부들에 입장에서는 지역 내의 여유 노동력은 큰 골칫거리였기 때문이다. 특히 고등교육까지 받은 젊은이들이 직장을 구하지 못하면서 지역 내에서 사회문제가 되고 있었는데 자신의 친구가 일하고 있는 백운에서 상당수의 직원이 필요하다는 것을 알았기 때문에 간부는 공장장에게 부탁을 한 것이다. 또한 공장장 입장에서도 6개월에서 1년 정도의 직업 교육기간이 필요하기는 했지만 설비투자가 끝나려면 1년 정도가 필요했기 때문에 그 정도의 수고로움은 감수할 수 있었다. 따라서 백운은 지방간부의 제안을 받아들여 지역내의 청년들을 교육시켜 자체적으로 인재를 양성하기 시작했다. 이 과정에서 공장장은 지방간부에게 부탁하여 지역내의 뛰어난 인재들이 백운에서 일할 수 있도록 홍보를 부탁하였고 지방정부측에서는 이를 받아들여 백운에 대한 적극적인 홍보를 해 주었다. 이는 두 가지 차원에서 백운에서 이익이었는데 첫째는 앞서 말한 바와 같이 지역내의 인재들이 모여드는 효과를 가져왔고 또 하나는 지역민과 백운내의 노동자들로 하여금 백운이 지역에 기반을 둔 ‘고향을 발전시키는 기업’이라는 의식을 가지게도 하였던 것이다. 이는 결국 직원들의 기업에 대한 관심과 경영에 대한 참여의식을 높였으며 기업의 경영성과가 좋지 않을 때에는 종업원들은 ‘자신들의 기업’이라는 의식에서 임금인하와 후불 지급 등을 감수하곤 했다. 기업의 직원 모두가 향진을 구성하는 일부분으로서의 책임을 공유한다는 의식이 강하다고 할 수 있다. 그 결과

26) 연변지역 향진기업에서 종업원 모집 방법을 보면 지역 내에서 시험을 실시하여 모집하는 방법이 81.4%를 차지하고 있으며 전, 현직 직원의 소개를 통한 방법이 11.4%를 차지하여 전체적으로 지방정부에서 배치하는 것보다는 각각의 기업에서 시험을 실시하여 선발하는 것이 주를 이루고 있다. 그러나 시험을 치더라도 대부분이 면접시험을 치기 때문에 소개를 통한 방법과 차이가 없어 보인다. 일반적으로 중국에서는 향진의 이익을 우선하여 향진 내 농민을 고용하는 노동고용제도로 인해 농촌 내부 노동시장이 존재하고 있다.

시장 경쟁에 수반되는 기업의 리스크를 종업원들을 포함한 지역사회 자체가 어느 정도 흡수할 수 있다는 특징을 가지게 되었다. 이러한 결과로서 백운 측은 많은 비용들 들여 도시의 국유기업으로부터 기술자를 데리고 오는 수고를 덜고 지역내의 자신의 이미지를 높일 수 있었으며 지방정부측에서는 향진 내의 잉여노동력 수급, 주민의 소득 수준의 향상이라는 목적을 달성할 수 있었다. 그리고 이는 결국 공장장과 지방간부간의 돈독한 관계가 아니면 이루어지기 힘들었다고 볼 수 있다.



b. 힘과 영향력

새 공장장은 많은 변화를 시도했는데 이러한 기업 내 개혁을 통해서 기업 이윤을 증가시켰다. 이를테면 간부의 임용을 ‘임면제(任免制)’에서 ‘선거빙용제(選舉聘用制)’²⁷⁾로 한다든지, 종업원의 관리 면에서 3교대제를 도입하여 공장설비의 효율

27) 기업 또는 공장 또는 이사회 측에서 (단일)후보를 내세운 후 나머지 선거권을 가진 사람들에게 찬반 투표를 통해서 결정하도록 하는 제도

적인 이용을 촉진하였다. 특히 이전부터 근무하고 있는 직원에 대하여 시험을 거쳐 그 상황에 따라 출근을 정지시키는 방침은 공장 내에서 반발을 일으켰다. 하지만 동향이라는 배경을 통해 지방간부들의 지원과 신임을 받고 있던 공장장은 지방정부가 직원들에 대한 사전 교육을 해줄 것을 요청하였다. 공장장은 직원들과의 사이에서 발생하는 일들에 지방간부로 하여금 중재하도록 함으로서 힘을 가졌다. 간부들의 도움으로 이러한 제도들이 직원들에게 불편함은 있지만 장기적인 측면에서 매우 유리하다는 사실을 주지시켰다. 이러 식으로 직원들의 지지를 유도하여 이제는 종업원의 적극성을 제고하는 중요한 제도로 활용되고 있다.

제 2 절 태연완구유한공사(泰淵玩具有限公司)

1. 지역적 환경

태연완구유한공사(蘇州泰淵玩具有限公司, 이하 태연)는 강소성 오현시 각직진(江蘇省 吳縣市 角直鎮)에 위치하고 있다. 오현시는 섬유, 기계, 전자, 석유화학, 식품 등을 주요 산업으로 하며, 최근 외자도입의 확대로 정밀기계, 정밀 화학, 측량기기 등 기술집약산업으로 구조가 변화하고 있다. 기업 중 향진기업이 크게 발달해 있으며 이로 인해 농촌 가구 호당 순수입은 전국 수위를 보이고 있다. 특히 오현시는 소주와 인접하여 많은 영향을 받고 있다. 그 중 소주지역은 크게 발달한 경제 지구는 아니지만 싱가포르에서 임대한 경제지구²⁸⁾가 1994년 경부터 개발되어 현재는 한국의 삼성반도체를 비롯한 세계 유수의 기업들이 30여 개 이상 진출해 있다. 태연은 싱가포르경제개발구에서 자동차로 20분 가량 떨어진 곳에 위치하고 있으며 상해 항구에서 한 시간 거리에 위치하고 있다. 태연이 위치한 각직진은 대단

28) 싱가포르 경제개발구는 소주 시내와 가까운 곳에 위치해 있고 개발구 내에 수출을 위한 자체 세관과 통관서가 있어서 편리하며 세금혜택을 받을 수 있는 장점이 있으나 부지임대비용이 너무 비싸며 개발구에 들어올 수 있는 산업을 반도체나 전자와 같은 첨단산업 등으로 제한하는 단점이 있다.

위 경제개발구는 아니지만 20여 개 이상의 기업들이 위치한 지역으로 태연의 투자 이후로 많은 기업들이 진출하여 현재 완구업체만 7개 이상이 진출해 있고 그 밖에 전자, 욕실 용품 등 노동집약 산업들이 주를 이루고 있다. 이러한 외자기업들의 투자로 오펜시는 중국에서도 가장 높은 수출 실적을 올리는 곳 가운데 하나가 되었다

2. 기업 개요

태연은 한국의 본사인 단우실업이 1993년 9월 60만 달러를 기존의 향진기업에 투자한 기업이다.²⁹⁾ 태연의 주요 생산품은 디즈니사의 봉제완구이며 다양한 아이 템 중에서도 푸우(Pooh)를 주력 생산으로 하고 있는데 생산량의 대부분을 수출하고 있다. 주요 수출시장은 미국이며, 한국을 비롯한 아시아시장은 봉제완구에 대한 선호도가 낮아 수출량이 많지 않으며 생산품 중 80%는 디즈니사로부터 OEM방식으로 주문을 받고 있다. 1993년 가을에 중국에 진출한 태연의 초기 진출 비용은 60만 달러였다. 연간 수출액은 1994년 첫째 350만 달러, 1995년 800만 달러, 1996년 1,650만 달러, 1997년 2,600만 달러이다. 1999년 말까지 3,300만 달러를 수출하였다. 동남아시아 국가들의 대폭적인 평가절하가 수출품의 가격경쟁력에 부담을 주는 요인이기는 하지만 이들 국가들이 정국 불안으로 평가절하의 효과를 적절히 활용하지 못하고 있어 수출 경쟁력에서 큰 영향력은 없다. 만일 인민폐가 평가절하된다면 수출증가 효과가 클 것이지만, 수입원자재의 가격 상승이라는 부작용도 간과할 수는 없을 것이다. 종업원은 1,300명이며, 임금 수준은 인근 곤산(昆山) 지역보다 낮은 400 위안(元) 수준으로 제경비를 더한 인건비 수준도 1,000위안 내외이다. 조선족 직원은 40-50명인데³⁰⁾ 조선족과 한족의 갈등은 거의 없으며 조선족이라고 특별한 혜택을 주지는 않으나, 한국어를 구사한다는 면에서 사무직원에게 대

29) 이러한 기업도 향진기업의 범주에 속한다.

30) 조선족들은 일반적으로 동북지역과 북경 등에 주로 거주하는 것으로 인식되어 있으나 실제로는 동부 연안지역에도 넓게 퍼져 있다. 그리고 최근에는 한국기업이 밀집해 있는 곳에는 조선족이 모여드는 경향이 있다.

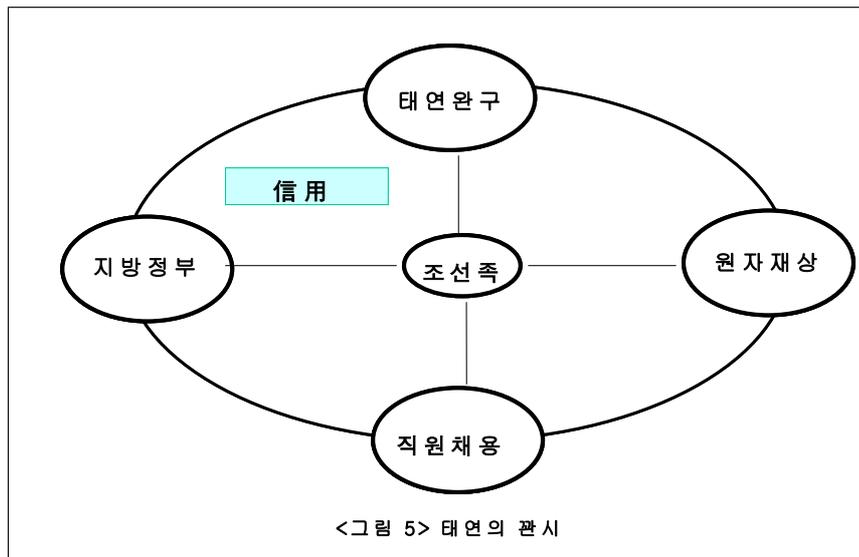
해서는 조금 우대한다. 그러나 이에 대한 한족의 불만은 없으며, 근로자에 대한 대우는 생산성이나 근무태도에 따라 인센티브를 주고 있으며, 종업원들도 이러한 시스템에 동의하고 있다.

3. 태연의 신용(信用), 바오파(報答) 및 미엔쯔(面子)

1993년 태연의 사장³¹⁾이 중국에 진출하였을 그 당시 각직진은 조그마한 대만의 공장 하나만이 운영되고 있던 그야말로 시골이었다. 태연의 사장은 한국에서의 사업을 철수하고 해외의 투자를 모색하던 상황에서 중국 시장진출을 생각하고 중국을 방문하였는데 이 무렵 한 조선족을 접하게 되었다. 당시는 한국과 중국이 교류를 시작하던 초창기라 한국인들을 많이 접해보지 않은 이 조선족은 동포가 중국에 와서 고생하는 것을 측은하게 여겼다고 한다. 그래서 처음 중국방문으로 인해 음식문제와 의사소통 등 여러 가지 불편함을 겪던 태연의 사장과 태연 측 사람들을 집으로 초대해 한국 음식 등을 대접하고 주변에 괜찮은 조선 음식점을 추천해주었으며 통역을 자청하는 등의 호의를 베풀었다. 이런 아주 개인적인 문제에서 시작되어 이들의 관계를 통해 상당한 신뢰를 쌓아 나갔다. 이들의 관계는 중국 시장 진출에 관한 자문을 주고받는 사이로 발전하였다. 이후 그와는 중국에서의 사업에 대한 대부분을 의논하게 되었는데 이 조선족은 각직진을 추천하였다. 당시에 각직진은 한국기업들에게 아주 생소한 지역이었는데 태연의 사장은 자문을 해주는 조선족에 대해서 깊은 신뢰를 가지고 있었고 그가 오랜 동안 진 당(黨)서기와 친분을 가지고 있는 등의 여러 가지의 이유로 쉽게 직각진 측과 접촉 할 수 있었다. 당서기는 이 조선족의 친척이었으며 진 당서기의 주선으로 오현시의 시장과도 좋은 친분을 가질 수 있었다. 그래서 태연의 사장은 이 조선족에게 이들과의 친밀한 관계를 위한 여러 자리의 주선을 부탁하였고, 이 조선족은 좋은 관계를 유지하던 태연의 미엔쯔를 생각하여 많은 도움을 주었다. 이러한 관계로 인해 초기부터 시장과 진간부들이 태연에 대해서는 호의를 표했으며 태연 측은 여러 조건

31) 태연의 향진기업가는 한국인이며 사장을 맡고있다.

과 상황이 마음에 들었으며 중간에서 애쓴 조선족과의 신뢰와 미엔즈를 고려하여 이곳을 투자지로 선정하게 되었다. 또한 이 조선족은 인근 지역의 원단업체의 사장을 소개시켜 주었다. 이 원단업체는 이 조선족과 같은 동네에 살았던 사람(조선족은 아님)으로 호형호제하는 사이였다. 태연의 사장은 제품의 품질을 확인해 본 결과 제품의 수준이 일반적인 중국산에 비하여 괜찮아 그 업자와 거래를하기로 결정했다. 태연은 현재 자재비용의 50%는 중국에서 조달하게 50%는 한국으로부터 들여와 사용한다. 중국의 자재비용이 한국에 비해서는 매우 싸므로 양적으로는 중국에서 조달하는 자재가 한국에서 들여오는 자재보다 월등히 많다고 할 수 있다. 이 또한 자문을 해준 조선족과의 관계를 무시할 수 없는 이유로 작용하였다.



직원을 채용하는데 있어서도 조연자인 조선족의 도움을 받았는데 태연의 사장은 외국기업이 갖는 언어적, 문화적 장벽을 한국인만의 강점이 될 수 있는 조선족을 통해 해결하고자 하여 직원 채용시 조선족을 선호하였다. 그래서 초기에 채용된 직원들은 각직진 인근 지역의 조선족들이 많았다. 고용직원들은 그 지역사람들이고 어렸을 때부터 서로 알고 지내던 사이로 처음에 도움을 주던 조선족에 의한

조선족들의 채용 이후에는 새 직원이 필요할 때마다 자신이 아는 사람들 중에서 추천하는 방법을 통해서 직원을 채용하였던 경우도 상당수 된다. 아는 사람들을 통해 모집하였으므로 새로운 직원에 대해 더 많은 신뢰감과 안정감을 가질 수 있게 되었으며 이들의 친구, 친척 등이 간부로 일하고 있기 때문에 지방정부와의 관계도 돈독해졌다. 이처럼 태연은 지방간부들과의 원만한 관계를 바탕으로 하여 기업을 운영하였는데 태연은 지방간부들이 지방정부의 정책상의 도움(본 사례연구에서는 시장형성문제)을 요청할 때 혹은 지방간부들의 불편사항을 사전에 알고 도와줌으로서 상호간의 빠오다를 교환하였다.

4. 판시의 긍정적 기능

a. 정보와 불확실성의 극복

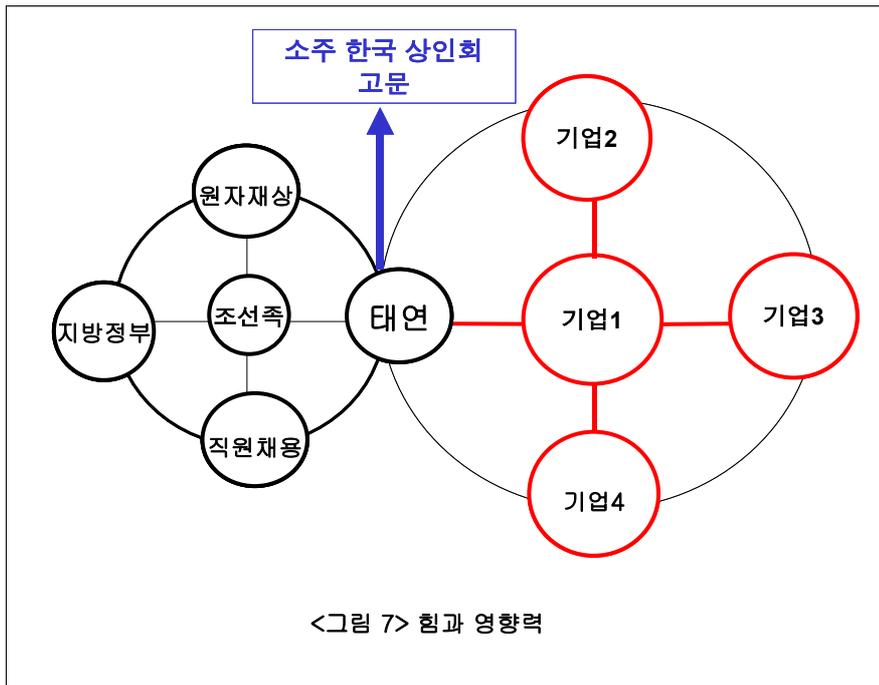
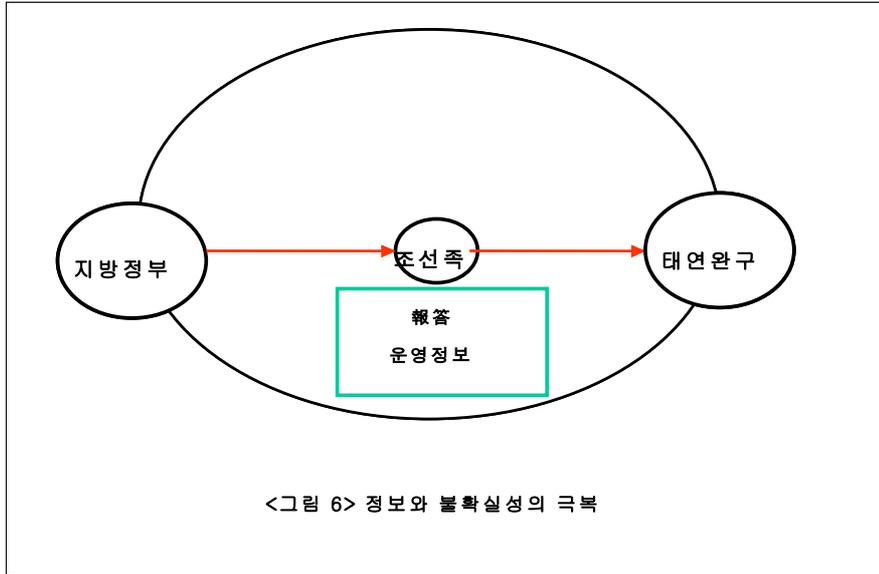
태연 사장은 회사의 전체 생산량 전부를 수출하려고 하였기 때문에 항만시설을 이용하는데 편리한 곳을 염두에 두었다. 오현시는 상해 항구와는 차로 1시간 거리 이내에 자리잡고 있는데 처음에는 도로의 포장 상태가 좋지 않아 상해까지 교통시간이 4시간 가까이 걸렸다. 하지만 진출 초기에 지방간부가 곧 소주-상해구간의 고속도로 건설이 있을 것이며 그 고속도로가 현재의 회사 앞을 바로 지남에 따라 시간이 크게 단축될 것이라는 정보를 제공해주었다. 이러한 정보에 의해 태연은 현재의 공장부지를 고집하게 되었다. 또한 현재 태연이 위치한 곳은 인근 소주의 대단위 경제 개발구에서 약간 떨어져 있지만 20여 개 이상의 기업들이 위치한 지역이다. 지방간부는 오현시 개발구를 중국에서 높은 실적을 올리는 곳 가운데 하나로 만들기 위한 여건을 갖추기 위해 노력 중에 있고, 편리한 수출입 업무를 위해 수출에 필요한 세관을 따로 독립시킬 계획임을 미리 알려 주었다. 태연의 사장은 지방간부와의 친밀한 관계를 통해서 불확실성을 최소화시킬 수 있는 정보원을 획득하였다고 할 수 있다.

b. 영향력과 결속력

태연 사장은 원자재 구입은 한국에서의 동대문, 남대문 원단 시장을 통해 한국 원단회사 이용하거나 중국의 상해 가까이 있는 중국 원단회사를 이용하였다. 한국은 원단시장이 활발하게 형성되어 있어 카탈로그 등을 통해 원단 구입이 편리하다. 그러나 중국의 경우 아직 원단시장이 한국처럼 활발하게 형성되지 않고 있고 원단 구입 시 디즈니의 특성³²⁾과 제품 샘플을 만들기 위해서는 원자재의 소량 구입이 필요한데 중국에서는 원단을 일정량 이상을 한꺼번에 구입해야하므로 어려움이 있다. 완구 자재 구입에 있어서 봉제완구의 몸통 등 중요 부분을 구성하는 원자재(main material)는 중국 현지에서 구입하려는 경향이 있으며 부자재(sub material)는 한국과 중국에서 나누어 구입하는 경향이 있다. 태연의 사장은 원자재 100% 현지화 조달을 위해 노력하고 있는데 이는 단순한 편리함의 차원 뿐 아니라 중국 내 원자재 시장 형성을 통한 지역 발전을 꾀하려는 것이 주된 목적이었다. 인근 소주에서 완구를 생산하는 대다수의 기업들은 한국계 기업인데³³⁾ 이들 대부분이 아직까지 중국 제품을 신뢰할 수 없다는 이유로 한국으로부터의 자재구입을 고집하고 있어 인근 지역 내에 원자재 시장형성이 미진한 상태이다. 지방간부들과 원만한 관계를 가지고 있던 태연의 사장은 소주 한국상인회의 임원직을 맡게 되었다. 그리고 이러한 직위를 바탕으로 인근에 진출해 있는 한국계 기업들에게 중국 내에서의 원자재 구입 유도를 통한 시장 발전과 지역 활성화를 유도하였다. 이러한 태연의 사장의 노력으로 지방 활성화에 대해서 업체들도 호응하였고 지방정부도 고마워하는 분위기이다.

32) 현재 생산하고 있는 디즈니 제품의 경우는 다품종 소량생산이므로 소량 구매가 필요하다.

33) 1970, 80년대 섬유, 의류, 봉제 등으로 명성을 얻은 한국 기업들은 납기일을 준수하고 고품질을 유지한다는 믿음이 바이어(buyer)들 사이에서 얻었다. 이후 한국 내의 인건비 상승으로 인해 한국 내의 생산업체를 중국으로 이전하여 새로운 판로를 모색하였다.



c. 거래비용

완구는 노동 집약적인 사업이므로 사람을 쉽게 구할 수 있고 인건비가 싸야 한다는 조건이 따르는데 각직진은 그런 조건을 만족시킬 뿐만 아니라, 대지를 타 지역보다 싼 비용으로 임대할 수 있었다. 특히 시장은 공장건물을 새로 지어주면서 영구임대조건으로 건물과 토지를 태연 측에 저렴하게 임대해 주었고³⁴⁾, 개방 후 초기 투자였기 때문에 수출에 대한 세금도 면제되는 혜택을 주었다.

이후 태연 사장은 좋은 경영성과를 냈다는 평가를 받았고 이후 태연 사장의 조언을 통해 한국업체 8개 사를 비롯한 외국기업들이 상당수 입주하게 되었다. 당 서기와의 개인적인 관계가 작용하여 각종 혜택을 주고 있으며 상급 기관의 간섭도 막아주고 있으며 오현시의 건설은행을 통해 운영자금을 조달하고 있는데 지금까지 세 차례에 걸쳐 총 100만 달러를 대출 받았다. 일반적으로 개별기업의 경영 성과에 따라 대출 규모가 달라지는데 태연은 자체의 신용으로 신용거래를 통해 50만 달러 대출이 상시 가능하다. 일반적인 한국기업들에게 외자기업의 경우를 적용하여 대출이 까다로운데 비하여 태연은 실질적으로 기존의 향진기업 정도의 수준으로 대우받고 있다. 태연은 태연 사장의 간부들과의 개인적 판시를 바탕으로 기존의 향진기업들이 받던 정도의 수준(혹은 그 이상)으로 대우받고 있다. 이는 태연 사장이 지역 간부들과의 개인적인 판시를 통해 여러 가지 기존의 향진기업들이 받았던 (혹은 그 이상의) 혜택을 얻어내고 있기 때문이다.

제 3 절 진동전기공사(眞動電氣工社)

1. 지역적 환경

중경시(重慶市)의 인구는 3090.45만 명이며 민족은 한족(漢族) 93.58%이 대다수

34) 이후 1996년 600만 달러를 주고 건물을 매입하였다.

를 차지한다. 면적은 8만2300km²로서 사천성(四川省)과 호북성(湖北省) 사이에 위치하고 있다. 2001년 전체 시의 GDP는 지난해보다 161억 위안(元)이 증가한 1750억 위안을 달성하였고 이는 중경이 직할시가 된 이래 가장 높은 폭의 경제성장률이었다. 특히 수출상품의 구조가 더욱 특화되었는데 중경의 기전(機電)제품의 수출은 전년 대비 30.2% 증가한 6.80억 달러로서 수출비중의 61.7%를 점유하고 있다. 그 중 오토바이 및 부품 수출이 5.12억 달러로 27.5%의 대폭적인 증가세를 보였으며 현재 중국의 주요한 기전제품 수출기지 중 하나로 자리잡고 있다.

2. 기업 개요

중경시의 공업지역인 기강현(基江縣)에 위치해 있는 진동전기공사(眞動電氣公社, 이하 진동)는 1953년에 설립되어 농기기와 기계부속을 주로 생산하였다. 이 공장은 1989년부터 디젤엔진을 생산하기 시작했으며, 동시에 많은 수량은 아니지만 오토바이도 생산하기 시작했다. 이 공장은 1989년, 1993년, 1996년 및 1997년에 디젤엔진 관련 품목에 있어서 시로부터 ‘우수회사’ 상을 받기도 하였다. 그러나 1997년 이후 시장의 도전을 받게 되었는데 다른 경쟁기업들(인근 국유기업과 향진기업)이 선진 기술을 도입하여 시장을 잠식한 반면 진동은 생산 설비의 노후화와 판매방식의 낙후성으로 인해 시장을 점진적으로 잃게 되었다. 이런 상황 속에서 진동전기회사는 공장장과 지방간부간의 판시를 적절히 활용하여 해외로부터 투자를 유치해서 위기를 극복할 수 있었으며 투자유치에 따른 사내의 반대의견도 지방정부의 도움을 통해 해결할 수 있었다.

3. 진동의 신용(信用), 바오따(報答) 및 미엔쯔(面子)

진동의 공장장³⁵⁾은 원래 기강현의 간부로 일하다가 이 회사로 오게 되어 지방

35) 진동의 향진기업가는 공장장이다.

간부들과도 친분이 두터웠다. 높은 매출 실적을 보이던 진동은 경영 악화는 지방 정부와 지방간부들 사이에서도 문제시되고 있었다. 원래 이 기업의 경기가 한창이던 1997년대 초에 기강현 간부로 있던 그는 진동전기회사의 공장장으로 오게 되었는데 사실은 그 때 많은 지방정부의 간부들이 그를 추천하였고 망설이는 그를 설득하였다. 그런데 그가 이직한지 얼마 되지 않아 이 기업이 위기에 빠졌다. 따라서 어려운 상황 속에서 기업을 운영하는 공장장에게 과거 동료인 지방간부들이 그를 돕고자 하였다. 이 때 공장장은 위기를 극복하기 위해 외국기업의 투자를 받아들이기로 결정하였는데 이 과정에서 지방간부가 결정적인 중개를 하게 되었다. 원래 이 지방간부의 자녀가 다니는 학교에 외국인 영어선생이 있었는데 몇 년 동안 아이는 이 선생에게 방과후에도 영어지도를 받았다. 그래서 선생과 간부의 집안은 서로 친분이 두터웠는데 대화 중에 그녀의 남편은 생산하는 미국의 전자회사에서 일하는 사람으로 지금 중국 쪽에 생산라인을 설립하기 위해 적당한 공장을 찾고 있다는 사실을 알게되었다. 당연히 그 지방간부는 자신이 일하고 있는 기강현에 적당한 회사가 있다고 알려주었다. 그러나 A회사가 원하던 것은 생산기지로서의 공장이 아니라 회사 스스로 관리하고 제품을 만드는 현지 법인 형태를 원했던 것이다. 그러나 기강현 간부는 중국에서 위험부담이 많은 직접투자보다는 중국계 기업에 투자를 한 이후에 시간적인 여유와 경험을 가질 것을 권했고 이것이 일리가 있다고 판단한 A회사의 간부는 회사에 건의하여 진동에 합작투자를 하게 되었다. 그래서 1997년 9월 공장장은 4,500 위안(元)의 투자를 받았고 그 투자를 통해 진동은 설비를 교체하고 더 나은 제품을 생산할 수 있게 되었다. 그 후 공장장은 이에 대한 빠오다로서 지방간부에게 자신들의 회사에서 생산하는 오토바이를 선물했다.

4. 판시의 긍정적 기능

a. 거래비용

1997년 6월에 진동이 투자를 유치할 것이라는 소문이 돌면서 뜻밖의 문제가 생겼다. 공장 내의 직원들은 외국기업으로부터의 투자를 받아들이는 것을 자신들이 일하고 있는 회사가 외국계기업으로 인수된다고 생각하게 되었고 자신들의 지위에 부정적인 영향이 미치지 않을까 두려워하여 회사가 제대로 운영이 되지 않았다. 공장장이 이 문제를 걱정하게 되자 친분이 있는 지방간부들이 나서게 되었다. 지방간부들은 직접 나서서 공장 직원들에게 투자로 인해 이후 회사가 얻게되는 이익에 대해서 설명하면서 설득하기 시작했다. 또한 지방간부들은 지방정부를 움직여 A회사가 진동전기 회사를 인수하겠다고 나설 경우에 혹은 이외의 투자기업과 문제가 생길 경우 지방정부 차원에서 나서서 조치를 취하겠다고 약속하였다. 지방정부차원에서 기업의 존립과 고용을 보장하자 직원들은 다시 작업을 시작하였다. 즉 회사의 문제가 생겼는데도 공장장과 친분이 있는 지방간부들이 나서서 직원들을 설득시켰고, 지방정부를 움직여 이후의 투자기업과 문제가 발생할 경우 지방정부가 중재를 맡겠다는 확답을 함으로서 거래비용감소의 효과를 가졌다.

제 4 절 소결

지방간부와 향진기업가의 관계는 공식적인 조직 대 조직의 협조 관계를 넘어서, 개별 간부와 기업인 사이의 개인적이고 비공식적인 관계에 기반한 부분도 크다. 다시 말해 조직적·공식적 수준과 개인적·비공식적 수준의 연결관계가 맞물려 농촌 지역의 행정기관과 기업간의 긴밀도를 높이고 있다. 또한 향진기업과 지방정부의 연계는 개별기업의 법적 지위가 향진기업인지 사영기업인지에 따라 그 성격이 많이 달라진다. 향진기업은 기업 책임자와 간부 사이의 개인적 수준의 비공식적 유대관계보다는 지방정부의 감독을 받는 위치에 있다는 공식적 관계에 기반하여 지방정부와 연결되어 있다. 그러나 앞의 사례에서 보았다시피 향진기업은 공식적 관계뿐만 아니라 개인적인 관시도 적극적으로 이용하여 지방정부의 공식적인 차원 이상의 지원을 받는 이점을 누리고 있다. 반면에 과거 향진기업이었지만 이

후 외국계 자본과 합작을 하거나 또는 외자회사가 된 경우에는 제도적으로 지방 정부로부터는 완전히 독립되어 있다. 이 경우 막대한 자금력과 브랜드 로얄티를 믿고 판시라고 하는 중국적인 특성을 경시하거나 중국을 단순한 생산기지로 여김으로서 사회자본으로서의 판시 활용에 소극적인 기업들은 기업운영에 실패하였다. 이에 비해 외국계 향진기업 중에서도 판시를 중국적인 자원배분 시스템의 하나로 간주하여 이를 중시한 기업들은 나름대로 경영상의 성과를 낼 수 있었다.

현재까지 향진기업들은 여전히 지방정부의 다양한 지원을 얻어내기 위해 여러 다양한 방법을 통해 지방정부에 접근하려 애쓴다. 사실상 계획경제부문이 남아 있는 상황에서 지방정부의 지원은 기업운영에 엄청난 도움이 될 수 있다. 그러나 향진기업의 외국인 기업가들은 지방정부와의 사이에 아무런 제도적 연결고리가 없기 때문에, 조직수준의 공식적 협력관계보다는 주로 기업가와 간부간의 개인적 차원의 친분관계를 통해 지방정부의 지원을 끌어내는 전략을 사용한다. 기업가들은 간부와의 관계를 단지 물질적 증여와 정치권력의 도움을 교환하는 도구적인 것이 아니라 인간적 유대감을 바탕으로 한 지속적·안정적인 유대로 만들기 위해 노력한다. 이들은 지방간부들과 가까운 친척이나 동창 등을 중간자로 두어 친분을 쌓음으로써 인간적 유대관계의 구축을 통해 지방정부로부터의 '무조건적' 지원을 얻어내려고 노력하게 되는 것이다. 왜냐하면 판시의 구축은 중국에서의 사업의 성공에 있어 하나의 핵심적인 요소이기 때문이다.

제 5 장 결론

이 논문은 관시의 긍정적인 측면에 초점을 두었다. 관시를 향진기업의 입장에서 주목하여 이러한 비공식적 관계의 올바른 이해를 통해 관시가 부정부패나 저개발 국가에서 나타나는 특성이 아니라 중국의 독특한 사회문화를 배경으로 한 사회자본임을 밝히는 것이 이 논문의 목적이었다.

중앙정부는 지방의 적극성을 유발하여 경제개혁의 효과적인 추진과 개혁 지도부의 입지강화를 추구하고 지방세력의 지지를 확보함으로써 경제성장을 이루려고 하였다. 그러나 이는 지방의 권한과 활동 각 지방간에 자기 지방을 보호하려는 '지방보호주의적' 경향을 강하게 대두시켰으며 지역사회 내 생산의 최대화를 위해 지역사회의 경제발전전략을 추진하려고 한 것이다. 이러한 배경을 통해서 향진기업은 지방정부와 이해를 같이 했다. 또한 같은 지역에서 나고 자란 사이들인 지방간부와 향진기업주의 인간적인 관계도 이들 사이에 작용하였다. 향진기업의 입장에서는 기업을 운영하기 위해서 지방정부와의 관시는 필수적인 것으로 관시 내의 사람들은 신용(信用)을 기반으로 한 런칭(人情)의 범위 내에서 빠오다(報答)와 미엔즈(面子)의 교류를 통해 관시를 유지해 나간다. 이 논문은 사례연구들을 통해서 거래비용 절감 효과, 힘과 영향력의 행사 그리고 광범위한 정보에의 접근에 대한 용이성이라는 긍정적인 기능으로 작용함으로써 관시를 중국 사회에 존재하는 독특한 형태의 사회자본이라고 볼 수 있다.

현재 중국의 향진기업은 변화의 물결 속에 있다. 여러 가지 차원에서 향진기업의 발전의 원동력이 되어준 지방정부 또는 지방간부와의 관시가 곧 사라질 것이라는 의견도 나오고 있다. 우선 사라질 것으로 전망하는 사람들은 향진기업의 자금 조달 능력의 취약성을 들고 있다. 향진기업이 발전하기 위해서는 해외 주식시장에서 자본을 조달해야 하는데 이러한 해외 자본시장에서 자금을 조달하려면 그들의 기준에 따라서 기업지배구조나 경영관행을 고쳐야 한다는 것이다. 그러기 위해서는 관시 체제가 약화되는 환경이 조성되게 된다는 것이다. 둘째는 정보 통신의 발달을 이유로 들 수 있다(Khanna, 2000.4). 관시는 거래비용을 감소시키는 것

을 그 기능으로 하는데 그런데 인터넷과 정보통신의 발달은 관시에 준하는 혹은 그 이상의 거래비용을 감소시키므로 관시를 네트워크를 구축할 필요가 없어진다는 것이다. 결국은 개방화·세계화 그리고 정보화는 관시를 대신 하게 된다는 것을 의미한다. 그렇다면 향진기업가와 지방간부 사이의 관시는 곧 사라질 것인가? 앞에서 살펴본 바와 같이 관시는 향진기업 운영에 있어서 아직까지는 긍정적인 기능을 해내고 있다. 다만 향진기업이 규모나 기술력 면에서 지방정부의 차원을 넘어서서 시장경제의 원리를 받아들여 자본주의에 적응하려고 한다면 지방간부와 의 관시가 향진기업의 성장에 부담이 될 수도 있을 것이다. 그러나 향진기업가와 지방정부 간부 사이의 관시는 상당기간 지속되리라 본다. 이들 사이의 관시는 중앙정부의 노력에도 불구하고 여전히 막강한 힘을 휘두르고 있고 지방정부의 지방간부가 여전히 기득권을 가지고 있는 한 사라질 가능성도 낮다. 그리고 문화의 속성 상 관시의 변화 속도는 빠르지 않을 것이며 이러한 변화들이 향진기업이 다루는 제품의 종류와 목표 시장에 따라 관시가 여전히 큰 영향을 미치는 기업도 있고 반대의 경우로 관시의 영향이 상대적으로 낮아지는 기업도 생기게 될 것이다.

이러한 측면에서 이 논문은 다음과 같은 한계와 의의를 가진다. 우선 대상을 향진기업으로 하였으나 이미 기업의 수준이나 제품의 질 면에서 국제화가 된 향진기업들은 이 연구에서는 배제시킴으로써 다양한 부류의 향진기업을 다루지 못했다는 한계를 갖는다. 또한 향진기업가들과 지방정부 간부의 이러한 관계를 간접적인 체험은 가능하지만 단기간의 현지 조사를 통해서 쉽게 드러나는 것이 아니었기 때문에 주로 문헌을 중심으로 사례를 연구하였으며 부분적으로 현지조사의 내용이 들어갔다는 한계점을 갖는다. 반면 단순한 중국의 전통적인 사회 현상으로서의 관시를 사회자본(Social Capital)이라는 이론 틀을 통해 중국적인 사회자본으로 보려고 시도했다는 점에서 그 의의가 있다고 하겠다.

참고문헌

〈 국문자료 〉

- 박병석, 1999. 『중화제국의 재건과 해체』. 서울: 교문사.
- 박영신, 김의철, 이상미 역, 2001. 『신뢰의 구조』. 서울: 교육과학사.
- 박월라. 1992. “중국 경제의 지방분권화 현황과 문제점.” 대외경제정책연구원 부설 지역정보센터 보고조사.
- 서봉교, 1998. “중국 향진집체기업에 관한 연구.” 서울대학교 석사학위 논문.
- 서석홍, 1994. “1978년 이후 중국사영경제에 관한 연구.” 서울대학교 대학원 경제학과 박사학위 논문.
- _____, 1994. “중국의 사영경제: 발전, 실태 및 전망.” 『중국연구』, 제7호.
- _____, 1998. “중국의 농촌 주식합작기업에 관한 연구.” 『국제·지역연구』, 제7권 제1호.
- 유석춘, 2000. “동아시아의 연고주의와 세계화.” 『전통과 현대』, 제13호.
- 유석춘, 2002. “중국 향진기업의 발전과 가의 재구조화.” 『전통과 현대』.
- 유석춘, 석현호 공편, 2001. “현대 한국사회 성격논쟁.” 『전통과 현대』.
- 이근, 한동훈, 2000, 『중국의 기업과 경제』. 서울: 21세기북스.
- 이보근, 1994. “중국의 향진기업의 현황과 발전방향.” 대외경제연구소 부설 지역정보센터.
- 이홍영, 강경석 역, 1997. 『중국의 정치 엘리트: 혁명간부 세대에서 기술관료 세대로』, 나남.
- 전성홍, 1993. “중국의 地方主義와 국가통합.” 『中蘇研究』, 봄호.
- _____, 1994. “중국의 농촌 공업화와 향진사회의 변화.” 서강대학교 대학원 박사학위 논문.
- _____, 1995. “중국의 농업공업화: 향진에서의 지방정부와 기업.” 『한국정치학회보』

- 』, 제29집, 제1호.
- _____, 1997. “중국의 개혁과 농민: 농업의 사영화, 농촌의 공업화, 그리고 농민의 계층분화.” 『新亞細亞』, 제4권 제1호.
- _____, 1998. “중국의 농촌 개혁과 基層組織의 변화: 소남지역의 재관료화 추세.” 『현대 중국』, 제2호.
- 정재호, 1999. 『중국의 중앙-지방관계론: 분권화개혁의 정치경제』. 서울: 나남.
- 중국학회, 1999. “중국 향진기업의 발전과 농촌 경제구조의 변화.” 『중국의 체제개혁의 정치경제』. 서울: 21세기북스.
- 최순규, 2001. “신뢰. 사회적 자본. 그리고 네트워크 조직.” 『복악경영연구』.
- 한상복, 1984. 「공동체의식과 기업가정신」. 새마을운동중앙본부 지역개발조사연구단.
- 한홍석, 1997. 『강택민시대의 중국』. 서울: LG경제연구원.

〈 중문자료 〉

- 邱興和, 1996. 『鄉鎮財政管理』. 上海財經大學出版社.
- 雷潔 主編, 2000. 『轉型中的都市基層社區發展研究』. 北京大學出版社.
- 苗長虹, 1997. “我國農村工業化的社區政府推動.” 『中州學刊(鄭州)』, 1期.
- 費孝通, 1948. 『鄉土中國』. 香港: 三聯書店有限公司.
- 吳國光 主編, 1999. 『市場與興社會:中國改革的考察研究』. 牛津大學出版社.
- 王名, 劉國翰, 何建宇, 2001. 『中國社團改革: 從政府選擇到社會選擇』. 社會科學文獻出版社.
- 王穎, 折曉葉, 孫炳耀, 1993. 『社會中間層: 改革與中國的社團組織』. 中國發展出版社.
- 王漢生, 劉世定, 1997. 『中國鄉鎮企業發展歷(上.下)』. 北京大學校出版社.

- 陸學藝 主編, 2002. 『當代中國社會階層研究報告』. 社會科學文獻出版社.
- 丁國光, 1993. 『鄉鎮企業論』. 中國財政經濟出版社.
- 肇慶, 林益民 主編, 1999. 『改革開放與中國社會』. Oxford University Press.
- 鐘成勛, 1993. 『地方政府投資行為研究』. 中國財政經濟出版社.
- 周其人, 1987. “中國鄉鎮工業企業的資源形成, 營運特徵及宏觀效應: 對10省大型鄉鎮工業企業抽樣調查的分析.” 『中國社會科學』, 제6기.
- 中國農業年鑑編纂委員會, 1999. 『中國農業年鑑』.
- 中國社會科學經濟研究所, 1987. 『中國鄉鎮企業的經濟發展與經濟體制』, 中國經濟科學研究所.
- 中國統計出版社, 2000. 『中國統計年鑑』.
- 中國鄉鎮企業研鑑委員會, 1993-1997. 『中國鄉鎮企業研監』. 農業出版社.
- 向才, 1992. 『我鄉鎮財政發展戰略研究』, 第5期.
- 胡必亮, 胡順延. 1999. 『中國鄉村的企業組織發展』. 山西經濟出版社.
- 『光明日報』, 1978年 12月 7日.
- 『人民日報』, 1991年 4月 16日.

〈 영문자료 〉

- Adler, Paul and Seok-Woo Kwon, 2000. “Social Capital: the Good, the Bad and the Ugly.” In Eric Lesser (ed), *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*.
- Ambler, Tim, Chris Styles and Wang Xiucum, 1999. “The Effect of Channel Relationships and Guanxi on the Performance of Inter-province Export Ventures in the People’s Republic of China.” *International Journal of*

Research in Marketing.

- Barth, F., 1963. *The Role of the Entrepreneur in Social Change in Northern Norway*. Bergen: Norwegian University Press.
- Belshaw, C. S., 1955. "The Cultural Milieu of the Entrepreneur: A Critical Essay." *Explorations in Entrepreneurial History*, 7(3).
- Bourdieu, 1983. "The Forms of Capital." In J. G. Richardson (ed), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*.
- Burt, Ronald, 1992. "Structural hole: the social structure of competition."
_____, 1997. "The Contingent Value of Social Capital." *Administrative Science Quarterly*.
- Byrd, William., Lin Qingsong, 1990. "China's Rural Industry." *The International World Bank*.
- Chan, Kwok Bun (ed.), 2000. *Chinese Business Networks*. Singapore: Prentice Hall.
- Chen, Min, 1994, "Guanxi and Chinese Art of Network Building." *New Asia Review*, Summer.
- Chenting, Su and James E Littlefield, 2001. "Entering Guanxi a Business Ethical Dilemma in Mainland China?" *Journal of Business Ethics*, 33(3).
- Cho, Kanghee, 1999. "The Roles of Personal Connection in Chinese Business Field." Graduate School of International Studies, Yonsei University.
- Coase, Ronald, 1960. "The Problem of Social Cost." *Journal of Law and Economics*, 3.
_____, 1984. "The New Institutional Economics." *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 140.
- Coleman, James, J., 1988. "Social Capital in the Creation of Human Capital." *American Journal of Sociology*, 94.

- _____, 2000. *Foundation of Social Capital*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Davis, Howard, etc., 1995. "The Benefits of Guanxi." *Industrial Marketing Management*, 24.
- De George, Recharad T., 1986. *Business Ethics*. New York, N.Y.: Macmillan.
- Dorothy, Solinger, 1996. "Despite Decentralization, Disadvantages, Dependence and Ongoing Central Power in the Inland: The Case of Wuhan." *The China Quarterly*, 145, March.
- Duran, Bell, 2000. "Guanxi: A Nesting of Groups." *Current Anthropology*.
- Edward & Foley, 1998. "Civil Society and Social Capital beyond Putnam." *American Behavioral Scientist*, 42(1).
- Evans, Peter, 1996. "Government Action, Social Capital and Development: Reviewing the Evidence on Synergy." *World Development*, 24(6).
- Geertz, C., 1963. *Peddlers and princes: Social Development and Economic Change in Two Indonesian Towns*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Gouldner, Alvin W., 1960. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement." *American Sociological Review*, 25(2).
- Hagen, E. E., 1963. "How Economic Growth Begins: A Theory of Social Change." *The Journal of Social Issues*, 19(1).
- Hampden-Tuner, Charles & Alfons Trompenaars, 1993. *The Seven Cultures of Capitalism*. New York, N.Y.: Doubleday.
- Hsu, Francis, L. K., 1965. *Ancient China in Transition*. Stanford University Press.
- _____, 1975. *Iemoto: The Heart of Japan*. Cambridge, Mass.: Schenkman Publishing Co.
- Huang, Yi-Hui, 2000. "The Personal Influence Model and Gao Guanxi in Taiwan Chinese Public Relations." *Public Relations Review*, Summer.

- Hwang, E. R., 1987. "Face and Favor: The Chinese Power Game." *American Journal of Sociology*, 92(4).
- Ji, Li and Philip C. Wright, 2000. "Guanxi and the Realities Career Development: A Chinese Perspective." *Career Development International*, 5(7).
- Joe, Chao, 1998. "Factors Affecting: The Competitiveness Of China-Based Companies." *Competitive Intelligence Review*, 9(3).
- Johnson, Chalmers, 1962. *Peasant Nationalism and Communist Power*. Stanford: Stanford University Press.
- Kaar, L., 1994. "The Overseas Chinese: Lessons from the World' Most Dynamic Capitalists." *Fortune*, October, 31.
- Khanna. Vikram, 2000. "Put Not Your Faith in Guanxi." *Asian Business*, 12.
- Kirkbride, Paul (ed), 1991. "Chinese Conflict Preferences and Negotiating Behaviour Cultural and Psychological Influence." *Civilization Studies*, 12(3).
- Kunkel, J. L., 1963. "Psychological Factors in the Analysis of Economic Development." *The Journal of Social Issue*, 19(1).
- Lieberthal, Kenneth, 1995. *Governing China: From Revolution through Reform*. New York: Norton.
- Lin, Nan, 2000. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge Univ. Press.
- _____, 2001. "Guanxi: A Conceptual Analysis." In Alvin So, Lan Lin, and Dudley Poston, (eds.), *The Chinese Triangle of Mainland China, Taiwan, and Hong Kong*. London: Greenwood.
- Lovett, Steve and Lee C. Simmons and Raja Kali, 1999. "Guanxi Versus The Market: Ethics and Efficiency." *Journal of International Business Studies*, 2nd Quarter.
- Luo, Yadong, 1997. "Guanxi and Performance of Foreign-invests Enterprise in

- China: An Empirical Inquiry.” *Management International Review*, 37(1).
- McClelland, D., 1963. “The Achievement Motive in Economic Growth.” *Industrialization and Society*.
- Merrilees, Bill and Dale Miller, 1999. “Direct Selling in the West and East: The Relative Role of Product and Relationship(Guanxi) Drivers.” *Journal of Business Research*, 45.
- Oi, Jean C., 1989. *State and Peasant in Contemporary China*. Berkely: University of California Press..
- _____, 1992. “Fiscal Reform and The Economic Foundations Local State Corporatism in China.” *World Politics*, 45, Oct.
- _____, 1995. “The Role of the Local State in China’s Transitional Economy.” *The China Quarterly*, 144.
- Oksenberg, Michael, 1969. “Individual Attributes, Bureaucratic Positions, and Political Recruitment.” . University of Washington.
- Olds, Kris and Wai-chung Yeung, 1999. “(Re)shaping ‘Chinese’ Business Networks in a Globalising Era.” *Environment and Planning*.
- Ouchi, W. G., 1980. “Markets, Bureaucracies and Clans.” *Administration Science Quarterly*, 25.
- Pitta, Julie, 1994. “Guanxi, AST Research and the Chinese Market.” *Forbes*, 154(8), October, 14.
- Portes, Alejandro. 1998. “Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology.” *Annual Review of Sociology*.
- Putnam, Robert D., 1993. “The Prosperous Community: Social Capital and Public Life.” *The American Prospect*, 13, Spring.
- _____, 1995. “Bowling Alone: America’s Declining Social Capital.” *Journal of Democracy*, 6(1).

- Pye, Lucian, 1981. *The Dynamics of Chinese Politics*. Cambridge, Mass.: Oelgeschlager, Gunn & Hain.
- _____, 1998. "Civility, Social Capital, and Civil Society: Three Powerful Concept for Explaining Asia." *Journal of Interdisciplinary History*, 34(4).
- Ralston, David A., David J., etc. 1992, "Eastern Value: Comparison Management." *Journal of Applied Psychology*, 77(5).
- Saloner, Garth, 1991. "Modeling Game Theory, and Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 12.
- Sandefur, Laumann, 1998. "A Paradigm for Social Capital." *Rationality and Society*, 10(4).
- Schuller, Tom and Stephen Baron and John Field, 2000. "Social Capital: A Review and Critique." In *Social Capital: Critical Perspectives*, Oxford Univ. Press.
- Selden, Mark and Victor Lippit (eds.), 1982. "Model and Local Change in the Post-Mao Era." In *The Transition to Socialism in China*. Armonk: M. E. Sharpe.
- Shrink, L., Susan. 1993. *The Political Logic of Economic Reform in China*. Berkely: Univ. of California Press.
- Standifird, Stephen, S. and R. Scott Marshall, 2000. "The Transaction Cost Advantage of Guanxi-based Business Practices." *Journal of World Business*, Spring.
- Walder, Andrew. G., 1992. "Property Rights and Stratification in Socialist Redistributive Economies." *American Sociological Review*, 57(4), August.
- Wank, David L. "The Institutional Process of Market Clientalism, Guanxi and Private Business in a South China City."

- William and Zhu, 1990. "Entrepreneurship, Capital and Ownership." In *Structure Development and Reform*. Washington: Oxford University Press.
- Wong, Christine P., 1992. "Fiscal Reform and Local Industrialization: The Problematic Sequencing of Reform in Post-Mao China." *Modern China*, 18(2), April.
- Woolcock, Michael, 1998. "Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework." *Theory and Society*, 27.
- Y. H. Wong, 1998. "The Dynamics of Guanxi in China." *Singapore Management Review*, 20(2).
- Yang, Mayfair M., 1994. *Gift, Favors and Banquets*. Cornell University Press.
- Yau, O., 1988. "Chinese Cultural Value: Their Dimensions and Marketing Implications." *European Journal of Marketing*, 22(5).
- Yi. Lee Mei and Paul Ellis, 2000. "Insider-Outsider Perspectives of Guanxi." *Business Horizon*.
- Ziegler, Dominic, 2000. "China: Tangled Web." *The Economist*, 355.
- Zucker, Lynne G. 1986. "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure." *Research in Organizational Behavior*, 8.
- Business Week*. 1998. October. 26th "The Perils of Red Capitalism." pp.22-27.
- Business Week*. 1999. February. First. "Asia Logs On." pp.22-27.
- Business Week*. 1999. September. 27th. "China's New Entrepreneurs." pp.50-58.
- Business Week*. 1999. October. 4th. "China's Tangled Web." pp.22-26.
- Business Week*. 1999. August. Second, "China's Web Masters." pp.14-19.
- Business Week*. 2000. February. 28th. "The Dealmakers." pp.20-24.
- Newsweek*. 1998. December. 14th. "China's Rotten Core." pp.13-17.
- The Economist*. 2000. July. 22th, "China Meet the Internet." pp.22-24.

The Economist. 2000. April.8th. "Survey: China."pp.20-24.

The Economist. 2001. November.10th "Survey: The Greatest Leap Forward."
pp.22-24

[Abstract]

**Functions of Guanxi In Township Village Enterprises(TVEs),
Entrepreneur's Point of View
- Based on Social Capital Theory -**

Kim, Young-Kyoung

Dept. Northeast Asia(China), Area Studies

Graduate School Of Yonsei University

In China, the Guanxi widely influences Chinese. Chinese say "Guanxi cannot resolve all problem, but Guanxi is indispensable in life". Actually not only Guanxi exists in social and cultural life of Chinese, but also is crucial part of structure of economic system in China.

Some criticize that the reason why Guanxi, which is a kind of human relation system, controls economic behavior is that underdeveloped country such as China did not establish legal and economic systems. Actually this point of view regards Guanxi as a temporary sub-product in transition for the modernization and denies the function and roles of the Guanxi which is based on historical and cultural specialization.

This thesis aims to explain the functions of Guanxi from the Township Village Enterprises(TVEs) entrepreneur's point of view. Unlike State Owned Enterprises(SOEs), TVEs was not fully supported from Chinese central government. But Local government has made policies and support system for TVEs' development by regionalism.

But there are something more than the public association between TVEs Entrepreneur and Local government cadre just for Local Economic development

. Because they have Guanxi mechanism that is based on very private trust and relationship. TVEs' Entrepreneurs use Guanxi as Chinese Social Capital which can be defined as resources embedded in social structure that are accessed and/ or mobilized in purposive action.

The essence of Guanxi in term of action is to keep up 'Mianzi(Face)' and exchange 'Baoda(Reciprocity)' each other that is based on 'Xinyong(Trust)'. To more specify in term of range, They use the relationship of the primary group(family and relatives) then use the extended secondary group such as people in or from the same town village and the extended range is becoming wider and wider.

This thesis focuses on the function of Guanxi in three TVEs that have been developed as the relationship between TVEs' Entrepreneurs and Local government cadre during Chinese reform period. And by analysing cases, This thesis verifies that Guanxi is functioning as Social Capital in China and makes reducement of transaction cost, gain of power and influence, access to information.

Key Words: Guanxi, Social Capital, Economic Regionalism, Township Village Enterprises(TVEs), TVEs Entrepreneur

從鄉鎮企業家的立場看關係的功能

- 以社會資本理論為主 -

延世大學校 本大學院

地域學科

東北亞(中國)專業

金永鏡

在中國，“關係不是萬能的，但沒有關係萬萬不能的”。在中國人的社會裏，關係是無所不在的。關係對中國社會文化發揮全面的影響力。換言之，關係不但影向到簡單的日常生活問題，還有影響中國經濟。可是否定關係的正面功能的立場認為，關係在經濟行為上的功能是在法制還沒有完善的發展中國家所特有的短暫的現象，因此進而認為，關係。不是中國社會文化與歷史所獨有的正常現象，而是發展中國家在現代化過程中所產生的副產品。

本文從中國鄉鎮企業家的立場分析關係的正面功能。在中國，國有企業由于得到中央政府的積極支援，所以能獲得高速成長。可是，沒有獲得中央政府的關心和支持的鄉鎮企業却沒有取得預期的成長。因此在中國普遍發生地方政府積極支持地方經濟的地方保護主義現象。在地方保護主義的影響下，位于農村地區的鄉鎮企業獲得了相當水平的發展。其實，鄉鎮企業能够取得發展，除了地方政府的正式支援以外，還得力于鄉鎮企業家和地方幹部之間的私人關係及關係網。

鄉鎮企業家為實現自己的特殊目的而利用現有關係或拉關係。關係本身不是個人的物質資源，而是從別人或者別的團體中獲得或受惠的社會資本。鄉鎮企業家經常利用這樣的社會資本，促進生產活動和企業經營。一般來說，一個關係網內的個人以信用作為基礎，與關係網成員交換面子，互相進行報答。鄉鎮企業家為了發展鄉鎮企業，利用家屬或者親戚等血緣關係，進一步擴大到同鄉關係。換言之，鄉鎮企業家通過同鄉關係，增加社會資本，來加速農村的工業化。

最後，本文選擇幾家發達地區的鄉鎮企業，分析了關係在經營鄉鎮企業中所產生的正反兩方面的功能。結果，本文認為，如利用關係便可減低費用，又可容易接近有關信息。從此認為在中國社會，尤其在經濟領域裏，關係不是加害于企業經營活動或經濟發展的不良因素，反而是一個中國式的社會資本。