

시예지옌(謝健)
溫州大學 管理學院
溫州
溫州 사영기업의 발전과정 및 전망

시예지옌(謝健)
2004. 4



對外經濟政策研究院
KOREA INSTITUTE FOR INTERNATIONAL ECONOMIC POLICY

溫州 사영기업의 발전과정 및 전망

시에지엔(謝健)

2004. 4

본 자료는 북경사무소 전문가풀 토의자료로서 필자 개인의 의견이며
대외경제정책연구원이나 전문가풀의 공식의견이 아님을 알려드립니다.



對外經濟政策研究院
KOREA INSTITUTE FOR INTERNATIONAL ECONOMIC POLICY



溫州 사영기업의 발전과정 및 전망

시에지엔(謝健)

溫州大學 管理學院
副 院 長

목 차

서 언	5
1. 개혁·개방 이후 溫州모델의 형성과 발전	5
2. 제2차 창업과 溫州 사영경제의 진흥	13
3. 도전에 직면한 溫州모델	21
4. 溫州 사영경제의 향후 발전 전망	28
참고문헌	32



서 언

개혁·개방정책을 실시한 20년 동안 중국경제는 눈부신 발전을 이룩해 국민경제가 급성장하고 경제구조에 커다란 변화가 발생하였다. 특히 소유제의 변화가 주목되는바, 국민경제에서 차지하는 사영경제의 위상과 지위가 날로 뚜렷해졌다. 溫州는 중국 최초로 사영경제가 출현하여 발전이 가장 빠른 지역으로 각광 받았으며, 溫州모델은 중앙과 지방, 학술계와 사회 각계의 폭넓은 관심과 연구의 대상이 되어 왔다.

1. 개혁·개방 이후 溫州모델의 형성과 발전

1) 溫州모델 형성의 역사적 배경

溫州모델의 형성에는 그 역사적인 배경이 있다. 溫州는 유구한 수공업 발전의 역사를 갖고 있는바, 南宋 시기에 이미 중국 동남부지역의 유명한 수공업 도시였다. 溫州의 실크(甌綢), 피혁, 종이우산, 명석, 자수(甌綉) 등은 모두 전국적으로 알려져 있었다. 이러한 역사는 溫州의 현대 공업구조에 상당한 영향을 주었다. 溫州의 현대 공업구조 변천을 살펴보면 노동집약형 전통공업이 오랫동안 절대적인 우세를 차지하고 있었다. 이로써 사회생산력 발전에 대한 역사적 계승과 연속성의 역할이 얼마나 큰지 알 수 있다.

溫州모델의 형성과정에는 전통문화의 역할도 있었다. 南宋 시기 溫州에는 이미 永嘉學派가 출현했다. “사업과 공적(事功)”을 주장한 永嘉학파는 朱熹를 대표로 하는 理學派, 陸九淵을 대표로 하는 心學과 함께 중국의 思想史에서 중요한 지위를 차지하였다. 南宋 시기 전국적으로 성행한 朱熹의 理學과 陸九淵의 心學 학파 중 일부 학자는 義理에 대한 空談만 일삼고 실리를 추구하지 않았다. 이와 반대로 永嘉학파는 “사업과 공적(事功)”을 중시하면서 사물에 대한 실질적인 연구를 제창하였다. 永嘉학파는 현실생활에 접하고 실상을 이해하면서

이론과 함께 실무처리능력을 향상시켜야만 위기에 처한 국가를 구하고 南宋의 통치를 공고히 할 수 있다고 주장하였다. 이는 당시로서는 매우 적극적이고 진보적인 견해였다. 永嘉학파의 “사업과 공적(事功)”론은 明代와 清代의 浙東學派에 상당한 영향을 미쳤고, 그 발원지인 溫州에서는 그 영향이 더욱 컸다. 현대 溫州人의 사고방식에서 실리를 숭상하고, 혁신·진보적이고 학구적이며, 모방에 강하고 융통성이 있으며 인간미가 있는 등의 특징은 모두 오랜 시기에 걸친 전통문화의 영향과 연해지역의 개방적인 환경의 영향에 기인한 것이다. 溫州人들은 외부의 경제와 문화를 쉽게 수용하고 고난을 두려워하지 않으며, 현실에 안주하지 않고 “선구자”의 역할을 담당하는 등 특성을 지니고 있다.

溫州의 지리적인 조건은 蘇南모델로 알려진 江蘇省 남부지역에 비해 상당히 낙후한 편이다. 浙江省 동남부 산간지대에 위치한 溫州지역은 대중형 공업도시나 전국적인 시장중심과 멀리 떨어져 있어, 운송코스트와 정보코스트가 높다. 인구에 비해 면적이 좁고 농촌 집체소유제경제의 기반이 취약하다. 계획경제체제하에서 溫州의 농촌공업은 일정한 발전을 이루었으나 江蘇省 남부지역처럼 농촌 집체소유제공업을 위주로 하는 경제발전형태가 정착되지 못하였다. 그러나 溫州에는 가정수공업의 역사적 전통이 있었고 계획경제시대에 생활난을 극복하고 생계를 위해 전국 각지를 돌아다니면서 분투한 역사가 있었다. 따라서 溫州 농민들은 개혁개방정책이 시행된 후 짧은 기간내에 가정공업과 전문시장방식을 통해 비농업경제를 발전시키는 길을 선택하였다. 외부환경의 제한으로 인해 溫州의 鄉鎮企業은 일찍부터 일용소상품 위주의 산업과 시장조절방식을 취하였다. 溫州의 소상품 생산액은 향진기업 생산액의 70% 안팎을 차지하면서 특색 있는 “소상품, 대시장”의 발전구도를 형성하였다.

2) 溫州모델의 특징

溫州모델은 중국 농촌의 시장경제 발전모델의 하나이다. 개혁·개방 초기의 중국 농촌경제는 전통적인 농업생산 위주의 경제구도였는바, 가난하고 낙후하며 인구가 많고 소농경제의 특징이 뚜렷하였다. 농촌에서 상품경제를 발전시켜

수억 명의 농민을 가난에서 해방시키고 二元경제구조를 개혁하는 것이 당시 중국이 직면한 과제였다. 溫州 농민들은 토지의 구속에서 벗어나 “농촌은 농업 위주, 도시는 공유제경제 위주”의 당시 경제구도를 변화시켜 괄목할 만한 성과를 이루어냈다. 1985년 5월 12일 上海 『解放日報』는 「향진기업의 모델은 江蘇省 남부에, 가정공업의 모델은 浙江省 남부에 - 33만 명의 溫州人들 가정공업에 종사」라는 기사와 「溫州가 주는 시사점」이라는 논평을 게재하였는데, 여기서 처음으로 “溫州모델”이라는 표현을 사용하였다. 이 기사가 발표된 후 溫州 모델과 관련된 논평과 저서가 대량으로 나왔다. 溫州모델의 출현과 형성은 溫州가 1980년대 전반기에 획득한 중요한 개혁성과이며, 중국이 시행해 왔던 기존의 계획경제체제를 타파하는 돌파구가 되었다는 데 의의가 있다. 溫州에서는 중국에서 처음으로 다양한 경제소유제가 병존하면서 경쟁하는 국면이 나타났다. 이는 중국의 경제체제개혁에 대한 커다란 공헌이다. 당시의 溫州모델은 아래 네 가지의 뚜렷한 특징을 나타냈다.

① 溫州 농촌상품경제는 농촌 자영업자 및 사영기업을 주체로 발전

중국공산당 제11기 3중전회 후 시작된 농촌경제개혁 과정에서 溫州 농촌은 비교적 일찍부터 가정도급제를 시행하였고, 농민들은 농업부문의 경영경험을 신속하게 2차 산업과 3차 산업에 적용하였다. 溫州人들은 스스로 가정경영 상품경제를 발전시켰다. 따라서 가정경영은 溫州 농촌에서 주도적 경영방식으로 발전하였고, 溫州모델의 토대가 되었다. 통계에 의하면 1985년 溫州의 도시와 농촌의 개체공업기업은 4만 6,607개에 달해 1980년의 31배로 증가하였다. 이 중 농촌의 개체기업은 4만 339개에 달했고, 종사자가 8만 1,391명에 달해 전체 개체기업의 86.55%를 차지하였다. 이는 또한 溫州의 전체 공업기업의 62.02%에 해당했다. 한편 溫州 농촌의 9,736개 기업 중 “집체소유제기업의 산하기업 명의로 경영(掛戶企業)”하는 가정기업과 등록하지 않은 가정기업의 수까지 감안하면 사영기업의 이 같은 통계자료는 지극히 보수적인 집계에 지나지 않는다. 유관부문의 추정에 의하면 1984년 溫州 농촌의 가정공업은 이미 8만 개에 달했고 1986년에 이르러서는 11만 개로 증가했다.

개혁·개방 초기에는 중국의 경제법규가 정비되지 않아 사영경제의 합법적 지위가 인정되지 않았고, 사회여론 역시 사영경제에 상당히 부정적이었다. 따라서 溫州의 많은 가정공업기업은 은행계좌도 상호도 없었다. 이들은 집체소유제기업의 산하기업 명의로 대외 영업활동을 하였다. 이들은 집체소유제기업의 기업명칭, 공문, 영수증, 은행계좌 등을 사용하였고 집체소유제기업에 일정한 수수료를 지불하였다. 이러한 방식은 비규범적이기는 했으나 기존의 체제하에서 형성된 가정공업을 보호하는 역할을 했고, 溫州의 농촌상품경제 발전에 상당한 기여를 했다. 1984년 3월, 溫州 정부는 현지 조사를 거쳐 상품생산을 활성화하기 위해서는 가정공업에 합법적인 지위를 부여해야 한다는 것을 인식하게 되었다. 따라서 집체소유제기업의 산하기업 명의로 존재하고 있는 가정공업기업의 지위를 승인하는 규정을 제정함으로써 이 기업들의 경영상의 합법성을 보장하였다. 1985년 7월 溫州정부는 「집체소유제기업 산하기업 명의로 경영하는 가정기업의 세수관리에 관한 잠정방법」을 제정하였고, 1987년에는 이를 개정하여 「溫州 집체소유제기업 산하기업 명의로 경영하는 가정기업에 대한 관리방법」을 제정하였다. 이로써 溫州의 가정경영방식은 농촌경제 발전과정에서 나타난 새로운 현상으로서 정부와 사회의 인정을 받게 되었다.

1980년대 중반부터 溫州의 농촌가정기업은 새로운 발전추세를 보이기 시작했는데, 주식합작제로 불리는 기업형태가 대량으로 나타난 것이다. 1986년에 이르러 溫州의 주식합작제기업은 1만 413개에 달했고, 연간 생산량은 13.61억 위안에 달했으며, 9,124만 위안의 세금을 납부했다. 이는 각각 溫州 농촌공업기업수, 생산액, 세금납부액의 71.3%, 71.5%, 69.6%에 해당하였다.

溫州의 주식합작제기업은 가정개체공업을 토대로 발전한 것인바, 溫州는 중국 주식합작제기업의 발원지의 하나이다. 최초의 “주식합작” 개념 역시 溫州에서 출현하였다. 溫州 농촌의 가정공업은 수년간의 발전을 거쳐 일정 규모의 자본을 축적하였고, 규모확대에 대한 수요가 늘어나 1980년대 후반에 이르러서는 연합발전의 추세가 나타났던 것이다. 설비교체와 생산규모 확대를 위해 새로운 조합을 구성하였고, 출자를 통해 지분을 소유하는 방식으로 새로운 기업조직제

도를 형성하였다. 이러한 조직제도는 개인조합과 유사한 점이 있으나, 주식과 합작이라는 이중요소를 지니고 있었다. 이러한 기업이 대량 증가함에 따라 1987년 11월, 溫州 정부는 「농촌주식합작기업의 몇 가지 문제에 관한 잠정규정」을 제정하였다. 이는 주식합작제기업에 관한 중국 최초의 지방행정법규인 바, 이로써 溫州경제에서 주식합작제기업의 합법적 지위가 확립되었다. 1988년에 이르러 溫州의 주식합작공업기업은 이미 1만 3,469개로 증가하였다. 그 해 8월 인민일보에 「溫州에 나타난 주식합작화의 봄」이라는 기사를 통해 가정공업을 토대로 하는 溫州의 경제구도는 점차 주식합작제 경제로 전환되고 있다고 보도한 바 있다.

주식합작제는 본질적으로 溫州 농촌상품경제발전의 경제적 추세와 정치적 추세를 종합적으로 반영한 것이다. 농촌가정기업의 규모는 상당히 작아 자금조달에 한계가 있었고, 낮은 수준의 생산경영에 그칠 수밖에 없었으며, 선진설비 도입을 통한 생산여건 개선이 어려웠다. 또한 효율적인 기술혁신도 추진하기 어려웠다. 시장경쟁이 격화되는 상황에서 이러한 한계는 기업의 발전에 심각한 걸림돌로 작용하였다. 이를 극복하기 위해 溫州의 많은 가정기업은 몇 가구 혹은 수십 가구가 연합경영, 연합생산, 자금집중, 주식출자 등을 통해 새로운 기업조직 형태를 모색하였다. 이러한 기업형태는 단독출자기업의 자금, 기술, 노동, 정보, 관리, 공급, 판매 등에서의 한계를 극복하고 자금을 집중시켜 생산규모를 확대함으로써 보다 효율적인 전문화 분업을 추진할 수 있게 하였다. 그 결과 생산성과 기업경영수준의 향상, 규모의 경제 효익을 실현하게 되었다.

중국은 오랜 기간 사회주의공유제를 시행한 결과 소유제의 형태가 기업발전의 가능성을 결정하였다. 공유제가 사회주의경제의 주체라는 고정관념 때문에 사영경제는 줄곧 그 지위를 인정받지 못했고, 인정받는다 해도 고작 국민경제에 대한 보충역할에 불과함으로써 수시로 경제조정의 대상이 되곤 하였다. 정치적 여건이 아직 안정되지 않은 1980년대에 정치적 파동은 수시로 경제부문에 충격을 가져왔고, 그 때마다 사영경제가 첫 번째 공격대상이 되었다. 이러한 시대적 배경 속에서 사영경제는 생존을 위해 공유제 명의를 빌어야 했고, 이 같

은 공유제 명목과 보호막 속에서 재산의 안전과 정상적인 생산경영을 보장받았다. 주식합작제의 출현은 당시의 정치적 배경 속에서 기업제도의 수요를 만족시키기 위한 것이었다. 또한 溫州의 주식합작제 기업은 유한책임회사 형태였기 때문에 사영기업 경영자의 경영리스크를 감소시켜 중소투자자들의 관심을 모았다.

② 溫州 농촌상품경제의 발전모델: “소상품, 대시장”

가정경영이 활성화됨에 따라 상품유통부문에 다양한 전문시장이 점차 발전하였다. 溫州에서 생산된 소상품은 대부분 멀리 떨어진 지역의 시장에 판매되었기 때문에 소상품 생산은 농업과의 연관성 및 지방경제와의 연관성이 별로 밀접하지 않았다. 따라서 溫州의 소상품 유통은 전문시장에 의존하였고, 이로써 溫州의 소상품시장은 농촌가정공업의 발전과 동시에 발전하기 시작하였다. 1984년에 이르러 溫州의 도시와 농촌시장은 393개로 늘어났고, 이 중 전문시장이 135개에 달했다. 전국적으로 유명한 蒼南·宜山の 재생테릴린(Terylene)시장, 蒼南·金郷의 간판회장시장, 永嘉·橋頭的 단추시장, 樂淸·柳市의 저압전기제품시장 등 10대 전문시장의 형성과 발전은 溫州의 농촌상품경제에 새로운 전성기를 가져왔고, 특유의 “소상품, 대시장”¹⁾ 구도를 형성하였다. 이는 또 농촌지역의 공업 및 3차산업의 발전을 촉진했을 뿐만 아니라 溫州 농촌에 시장지향적인 경제를 출현시켰다.

溫州모델이 “소상품, 대시장”의 발전형태를 취하게 된 것은 당시 溫州의 가정공업 생산규모가 작고 설비가 간단하며 기술수준이 낮았던 데 그 원인이 있었다. 게다가 당시 대부분의 생산재는 국가계획에 의해 배분되었기 때문에 溫州人들이 구할 수 있는 원자재는 대부분 폐품이나 쓰다 남은 재료들이었다. 이러한 재료들로 생산할 수 있는 것이 바로 소상품이었던 것이다. 그러나 소상품 생산은 소규모 투자와 저렴한 원가, 신축성과 기동성 등 뚜렷한 비교우위를 갖고 있었다. 당시 중국경제는 희소경제하에서 전반적으로 소상품이 부족하였다.

1) “소상품, 대시장”은 중국의 저명한 사회학자인 費孝通이 『溫州행』이라는 조사보고서에서 溫州 상품경제의 특징을 개괄적으로 묘사한 용어임.

溫州의 농촌가정공업은 전통적인 가정수공업의 우세를 발휘하여 시장기회를 선점하였고 전문화된 분업에 기초한 생산체계를 이용하였는데, 이를 통해 분산적인 농촌가정공업이 갖는 소규모 생산의 한계를 극복하였다. 동시에 溫州는 전문시장과 전국을 커버하는 마케팅 네트워크를 활용함으로써 생산부문에서 유통 부문에 이르기까지 규모의 경제를 실현하였다.

③ 소도시(小城鎮)를 중심으로 농촌공업의 응집효과 발휘

소도시는 도시와 농촌을 이어주는 지점이다. 도시와 농촌을 제도적으로 엄격하게 분리시킴으로써 도시화의 건전한 발전을 저해하는 현상이 존재하는 상황에서 소도시는 중요한 역할을 하였다. 1980년대 溫州의 농촌에서는 대량의 노동력이 경작지를 이탈했고 비농업이 급속하게 발전하였다. 특히 가정공업과 전문시장이 빠른 발전을 이룩하였고, 농촌생산요소가 신속하게 소도시로 이전, 집중되었다. 이러한 추세는 소도시의 건설과 발전을 촉진하였다. 1980년대 초기에 이미 설립된 “鎮”(소도시)들은 모두 재건 혹은 확장되었고 개조 후에 이들은 溫州에서 경제가 가장 발달한 鎮으로 발전하였다. 樂清시의 柳市鎮, 虹橋鎮, 北白象鎮, 平陽의 鰲江鎮, 蒼南의 金鄉鎮, 宜山鎮, 瑞安의 塘下鎮, 莘塍鎮 등을 예로 들 수 있다. 불과 몇 년 동안에 소도시들에는 상당한 변화가 발생했고 거리, 상점, 주택, 문화시설, 사무실빌딩 등이 잇따라 확장, 개조되었다. 면적 역시 급속하게 확대되어 상공업 번영의 기초가 되었다. 1983년부터 1985년까지 溫州의 鎮은 23개에서 83개로 급증하였고, 1993년까지는 140개로 증가하였다. 중국 최초의 농민소도시인 龍港鎮이 바로 溫州 농민들의 걸작품이다. 소도시의 골기는 溫州 농촌의 공업화, 상품화와 현대화 과정을 가속화시켰다. 특히 경제적으로 발달한 소도시의 경우 농촌경제의 발전에 중요한 역할을 했다. 2000년 기준 溫州내 30대 소도시의 총인구는 溫州 농촌 총인구의 26%에 불과하였으나, 경제 규모는 溫州 농촌의 80% 이상을 차지하였다.

④ 농촌지역 경제 인재: 농촌 상품경제 발전의 역군

溫州의 농촌지역 상품경제 발전과정에서 기술능력이 뛰어나고 경영관리능력이 있으며 모험심과 경쟁심, 개척정신과 혁신능력이 있는 유능한 농촌 인재들

이 관건적인 역할을 하였다. 당시 농촌의 사영공업과 기타 비농업경제에 종사하는 노동력 중에는 기술능력이 뛰어난 인재도 있고 무역 방면의 유능한 인재도 있었으며, 농민기업가와 경영자 등 농촌 출신의 다양한 인재가 25% 가까이 되었다. 이들은 신제품 개발, 기술개조, 신기술 도입, 상품유통 확대, 신시장 개척, 시장정보 전파, 그리고 생산 및 경영관리 조직 등에서 선도자 역할을 하였다. 이들의 혁신활동은 생산성과 기업의 생명력을 향상시켰다. 누군가 당시의 溫州 농촌경제를 “유능한 인재들의 경제”라고 묘사한 것은 적절하다고 생각된다. 중국 『인민일보』의 부총편집장을 역임한 周瑞金은 “蘇南모델에서는 많은 사람이 모든 희망을 향진기업의 공장장에게 기탁하지만, 溫州모델에서는 모든 사람이 자신을 믿으며 다른 사람에게 의존하는 것이 아니라 개개인이 활력의 원천”이라고 밝힌 바 있다.²⁾

溫州모델의 형성으로 溫州는 역사, 교통, 지리, 자원 등 분야의 열세로 인한 극도의 빈곤과 낙후에서 벗어나 국민경제의 고속성장과 상품경제의 발달을 이룩하였다. 공업경제의 발전과 주민생활수준이 현저히 향상되었다. 농촌은 가난에서 벗어나 부유해지고 도시건설이 가속화되었다. 1978년부터 1985년까지 溫州의 연간 GDP 성장률은 13.71%, 공업총생산액 증가율도 21.14%에 달했다. 농촌의 연간 1인당 소득은 5.4배 증가하였는바, 溫州 총인구의 1/3을 차지하는 연해 발달지역의 경우, 주민소득이 浙江省에서 가장 높은 杭州, 嘉興, 湖州 지역과 맞먹었다. 특히 10여만 가구의 가정공업과 연합체공업이 발전하였고, 400여개 전문시장이 형성됨으로써 溫州의 상품경제에 생명력을 부여하였다.

溫州의 가정공업과 상품경제 발전은 중앙에서 지방에 이르기까지, 학술계에서 사회각계에 이르기까지 광범위한 관심을 불러일으켰다. 지도자들과 전문가 및 학자들은 잇따라 溫州에 가서 현지 고찰과 조사연구를 진행하였고, 溫州의 경제현상에 관해 치열한 논쟁을 벌였다. 이들은 溫州 경제를 개혁개방과정의 새롭고 중요한 산물로 높이 평가하고, 농촌지역 상품경제 발전의 모델로 삼아 이론적 실천적 연구를 추진함으로써 溫州경제의 진일보 발전과 중국 여타 지역의 사회주의 상품경제 발전에 이론적 근거를 제공하였다.

2) 중국 중앙텔레비전방송국(CCTV)의 4부작 다큐멘터리 「溫州人」.

2. 제2차 창업과 溫州 사영경제의 진흥

1) 제2차 창업

1980년대의 溫州모델은 본질적으로 자발적인 상품경제 발전모델이었다. 당시의 상황은 서양에서의 자유시장경제 발전 초기와 아주 유사하였다. 우선 溫州의 사영경제는 粗放式 발전과정을 거쳤다. 당시 중국은 시장체계가 정립되지 않았고, 효율적인 시장규칙의 제약이 없는 상황에서 溫州의 많은 소기업은 단기적인 이윤 극대화에 주력하였다. 그 결과 기업규모가 작고 상품의 기술수준과 품질이 낮았으며 가짜, 저질, 사기 등 현상이 빈발했다. 이러한 현상은 지역적으로 폭넓게 나타나 溫州모델에 부정적인 영향을 주었는바, 溫州는 가짜 저질상품의 대명사가 되었고 전국적인 “가짜 타도 캠페인”에서 溫州 상품이 종종 공격대상이 되었다. 이는 전국에서 활동한 溫州人들에게도 부정적인 영향을 미쳤는데, 많은 溫州의 사영기업은 上海 등지의 기업들과 연합경영을 시도함으로써 외지 소기업의 상호와 브랜드를 차용하였다. 이러한 방법은 단기적으로는 溫州의 사영기업에 출로를 제공한 것처럼 보였지만, 장기적인 발전 측면에서 보면 상당히 불리한 것이었다. 형식에 불과한 이러한 연합경영으로 인해 이윤이 외부로 대량 유출되었고, 타기업의 브랜드를 차용하기 때문에 단기적인 기업행위가 뚜렷이 나타났다.

1994년 5월 溫州 당위원회와 시정부는 “품질향상으로 溫州의 이미지를 부각하자”는 주장을 제기하게 되었고, 이로써 溫州 경제는 제2 창업을 시작하였다. 柳市는 가짜·저질 전기제품으로 전국에 “명성이 높은” 溫州 樂清縣의 소도시였다. 전국적으로 가짜·저질 저압전기제품을 타도하고 시장을 정리하는 캠페인이 진행되면서 이 소도시는 궁지에 몰렸다. 현지의 한 관계자 말을 빈다면 柳市는 당시 “시장에 의해 벼랑끝까지 몰렸다”. 심각한 상황에 직면한 柳市의 시민들은 “품질향상으로 이미지를 부각하자”는 구호하에 일치 단결했다. 정부, 사회와 기업들은 柳市의 생사를 걸고 “가짜·저질상품 타도 캠페인”을 추진했다. 1990년대 이래 柳市의 대규모 가짜 타도 캠페인과 저질상품 퇴출, 우량상품

지원 등을 지속적으로 추진하였다. 또한 점차적으로 市, 鎮, 기업이 참여하는 3 단계 품질관리책임제를 구축함으로써 상품품질 향상에 노력하였다. 이를 통해 가짜·저질상품 제조를 통해 성공한 기업들을 도태시켰고, 시장의 시련을 이겨 낸 우수한 기업들은 육성해냈다. 正泰, 德力西, 天正 등 溫州의 저명한 저압전기제품기업들이 바로 가짜제품 타도과정에서 성장한 우수기업들이다.

1980년대 말, 溫州의 신발제조업의 경우는 실로 주목할 만한 사례이다. 1987년 8월, 杭州의 武林門 광장에서는 溫州에서 생산한 5천 켤레의 저질신발을 태워버린 사건이 있었다. 뒤이어 南京, 長沙, 株州 등 도시에서도 溫州의 저질 신발들을 소각함으로써 溫州人들의 이미지를 훼손하였다. 그러나 이러한 사건들을 통해 溫州人들은 가짜 생산과 저질상품 판매행위가 일시적인 이익을 가져다 주지만, 장기적으로는 溫州人들의 명성에 악영향을 주어 이로 인한 시장손실이 훨씬 크다는 것을 인식하게 되었다. 이에 溫州의 370여 명 신발제조업체 공장장들은 공동으로 “품질을 향상하고 溫州 구두의 이미지를 새롭게 부각시키자”는 캠페인을 벌였다. 이에 溫州의 1,400여 개 신발제조업체들이 적극적으로 호응하였고, 溫州의 신발제조업체들은 새롭게 태어나기 시작했다. 현재 溫州의 신발제조업은 전국시장의 45%를 차지하고, 중국 유명브랜드가 2개, 眞皮 유명브랜드가 2개이며, 국가에서 최초로 검사를 면제한 제품이 4개나 된다. 또 중국이 선정한 10대 신발제조업체 중 溫州기업이 3개나 된다. 杭州 武林門 광장에서 溫州의 저질 신발 소각사건이 있는 지 12년이 지난 1999년 12월 15일, 같은 장소인 杭州 武林門 광장에서는 溫州의 신발제조업체 공장장들이 溫州 신발을 모방한 가짜 제품을 소각한 사건이 발생했다. 이에 대해 『중국경제일보』는 “12년 전의 불길은 溫州人들이 생산한 가짜 신발이 소각되었고, 12년 후에는 溫州人들이 溫州 신발을 모방한 가짜 신발을 태워버렸다”고 보도한 바 있다.

저압전기제품, 신발과 마찬가지로 溫州의 의류, 라이터, 안경, 기계제품, 플라스틱제품 역시 이 같은 시련을 거쳐 전국적인 브랜드로 성장하였다.

2) 제2차 창업 이후 溫州 사영기업 발전의 특징

제2차 창업은 溫州경제에 큰 변화를 가져다 주었다. 溫州의 사영기업들은 가정작업실에서 대형기업이나 그룹으로 발전했다. 溫州의 상품 역시 가짜와 저질 상품에서 전국적인 유명브랜드로 성장해 MADE IN WENZHOU가 인정받았다. 1980년대 농촌상품경제를 발전시킨 상황과 비교할 때, 제2차 창업과정에서 溫州人들은 명석함과 냉정함, 그리고 성숙함을 보여주었다. 溫州의 사영기업은 소상품 생산의 한계를 벗어나 생산경영에서 브랜드경영으로의 도약을 실현했다.

① 품질 우선주의

브랜드의 형성은 품질을 최우선으로 한다. 제품의 품질과 관련해 혹독한 교훈을 얻은 溫州의 사영기업들은 브랜드 구축을 위해 먼저 품질향상에 주력하였다. 캉나이(康奈)의 경우, “품질로 기업을 건설하고 유명 브랜드로 신발제조업을 부흥시키자”는 방침하에 대규모 인력과 자금을 투입하여 기술설비를 도입하고 엄격한 품질관리와 다양한 교육을 실시했다. 폭넓은 홍보를 통해 품질을 중시하는 기업문화를 형성하고 “품질은 기업의 생명이고 소비자는 기업의 하느님이다”라는 표어를 회사내 도처에 써붙였다. 그 효과는 기업경영관리의 모든 분야에서 나타났고, 캉나이 제품이 중국의 유명 브랜드로 성장하게 된 기초를 마련했다. 正泰는 제품의 품질을 기업의 생명으로 여기고 엄격한 품질관리를 통해 柳市의 저압전기제품업종의 선두기업이 되었다. 순간전기온수기 생산업체인 康泉도 엄격한 자체품질관리를 통해 치열한 시장경쟁에서 살아남았다. 大虎라 이터는 고품질 제품 생산, 유명브랜드 구축, 국내시장 점유율 증가, 세계시장 진출을 기업발전의 목표로 수립, 중국 라이터업계에서 최초의 유명브랜드로 성장하였다.

② 제도혁신

가정기업에서 발전해 온 溫州의 사영기업은 소기업에서 대형기업으로 발전하는 과정에서 필연적으로 전통적인 기업제도의 한계에서 탈피, 현대기업제도를 수립해야 했다. 기업제도 혁신을 위해서는 재산권제도의 혁신이 필수적이고,

현대재산권제도는 명확한 재산권, 다원화된 재산권 등을 요구한다. 1990년대 중반부터 溫州의 사영기업들은 주식제개조를 단행함으로써 현대적 기업으로의 전환에 제도적인 토대를 마련했다. 天正그룹이 실시한 주식제개조는 양극이 작고 중간층이 큰 올리브형의 다원화된 재산권구조를 형성함으로써 소유권자들의 적극성을 불러일으키고, 기업의 결정에 대한 개인의 지나친 영향력과 간섭을 회피할 수 있게 하였다. 이는 기업의 중대 결정에 과학성과 민주성을 보장하고 경영관리의 규범화와 합리화를 보장해 주었으며, 이를 토대로 재산권의 명확화가 이루어졌다.

溫州 사영기업의 또 다른 발전추세는 기업의 그룹화로, 이는 주식제합작기업의 확대 발전을 위한 중요한 과정이다. 大·中型 우위기업을 핵심으로 하고 우위상품을 선두로 하여 지분참여, 지분통제 등을 통해 기업그룹을 형성하고, 규모의 경제효익을 추구하여 강한 기업으로 변모하는 것이다.

③ 과학기술의 활용

1990년대의 경쟁은 과학기술 실력의 경쟁이었다. 과학기술 진보의 국민경제 성장에 대한 기여는 점차 커졌다. 기업의 경우, 전통산업기업이든 하이테크산업기업이든 가속화되는 과학기술발전의 속도에 적응해야만 했다. “소상품”으로부터 발전한 溫州 사영기업은 모두 전통산업 영역에 속해 있어, 기술수준이 별로 높지 않았다. 그러나 기업규모의 확대와 더불어 필연적으로 과학기술 발전의 과정을 겪어야 했다. 중국 신발업체의 항공모함인 康奈는 현대과학기술을 특히 중시하여 특수기능이 있는 신제품을 부단히 개발함으로써 업계에서 선두 지위를 확보했다. 神力그룹은 “타기업에 없는 것을 보유하고, 타기업이 보유한 것이면 보다 우수한 것을 추구한다”는 기치 아래 제품혁신과 기술혁신을 기업경쟁우위를 유지하는 중요 수단으로 삼았다. 神力그룹의 인쇄기계는 국내의 기술공백을 메우고 기술과 품질이 앞선 제품으로 전국 29개 성에서 널리 판매되었으며, 아시아와 아프리카, 유럽 등 10여 국가의 시장에 진출하였다. 신발제조기계 제조업체 중 후발기업인 大隆은 “본보기를 따라잡고 과학기술을 혁신(標杆瞄準, 科技創新)”한다는 전략하에 대만의 신발제조기계와 이탈리아신발제조 선진기술

을 도입하였다. 그 과정에서 시장분석을 기초로 자체의 기술우위를 확보하여 중국시장에서 대만의 신발제조기계를 대체하였다. 오토바이업체 중 신예인 立峰그룹의 경우, 주력제품인 오토바이브레이크의 표면방부성능이 일본의 품질기준을 통과하여 중국 국내기술의 공백을 메웠다. 立峰그룹은 이로써 중국 최대의 오토바이그룹인 訶陵그룹이 지정한 부품생산기업이 되었고, 嘉陵그룹과의 협력을 통해 국내에서는 첨단제품에 속하는 신형 오토바이를 개발하였다. 立峰그룹은 부품생산업체에서 중·고급 오토바이를 생산하는 오토바이제조업체로 부상하였다.

④ 시장혁명

1980년대에서 1990년대 초기에 출현한 溫州의 사영기업은 발전 초기에는 전문시장에서 이익을 얻었으며, 기업규모의 확대와 더불어 브랜드화의 길을 걷기 시작하였다. 그러나 전문시장에 의존하는 영업모델은 기업브랜드화의 발전에 맞지 않았다. 1990년대 중반부터 의류, 신발제조, 저압전기제품 등 업종의 일부 우위기업들은 전문시장에서 탈피하여 특허경영, 체인점, 총판대리, 총판매, 전시회 등 현대적인 마케팅 방식을 통해 자체의 마케팅네트워크를 구축하였다. 사영기업들은 특히 특허경영과 체인점의 형태를 선호하였다. 시장거래방식의 혁신은 기업의 거래효율을 제고하고 시장정보 축적 및 전달을 향상시키고, 브랜드이미지 구축을 촉진하였다. 奧康그룹은 “대형쇼핑몰내 전문매장(店中店)” 형태와 체인점을 통한 마케팅전략을 통해 큰 성공을 거두었다. 불과 수년 만에 奧康그룹은 전국에 800여 개 전문매장과 800여 개 체인전문점을 세워 전국적인 마케팅망을 형성하였다. 美特斯·邦威는 virtual경영(虛擬)방식을 통해 체인전문점을 적극 발전시킴으로써 기업발전의 새로운 방식을 모색하였다. 짧은 시일내에 자산이 4~5배 증가하였고 5억 위안에 달하는 사회자본을 조달하고 캐주얼 의류업계의 다크호스로 등장하였다.

⑤ 기업문화의 구축

기업문화의 구축은 사영기업의 현대화를 가속화시킨 촉매제였다. 그 핵심은 기업의 가치관이다. 溫州 사영기업의 가치관은 발전과정에서 지속적인 변화를

거쳐 이익추구가 더이상 유일한 목표가 아니게 되었다. 기업문화는 기업이 발전과정에서 사회와 조화를 이루면서 공존하며, 기업발전과 사회진보를 긴밀하게 결합시킴으로써 가치관을 승화시키는 문제와 직결되어 있다. 德力西(德力西)는 “덕으로 인류에 보답하고 미래를 창조한다”는 이념을 내걸어 자사의 이익에만 만족하지 않고 인류와 사회에 대한 공헌을 보다 중시하고 있다. 挺宇그룹의 경우, 독특한 가족기업문화를 보이고 있다. 모든 가족 구성원을 하나의 운명공동체로 이어서 외부로부터 초빙한 직원들을 挺宇그룹이라는 대가정에 유치하는 독특한 가족기업문화로, 潘佩聰 총경리가 표현한 것처럼 “인간 중심의 情, 理, 法의 통일”인 것이다. 拜麗德公司는 관리자의 정보취득방식을 개선하여 “학습형 조직”과 “敎學型 조직”을 서로 결합시켜 인재를 양성했는데, 이 같은 교육 프로그램은 拜麗德에서 제공하는 가장 중요한 복지혜택이 되었다.

3) 溫州경제의 주요 성과

① 溫州경제의 성장

제2차 창업 이래 사영경제의 활성화는 溫州경제의 급성장을 가져왔다. 1980년대에 溫州의 GDP 평균성장률은 浙江省의 성장률과 거의 비슷한 수준을 유지했으며, 전국 성장률보다는 3% 포인트나 더 높았다(표 1 참고). 그러나 1990년대부터 溫州의 GDP는 浙江省 전체 성장률보다 5% 포인트 높고 전국의 성장률보다는 10% 포인트나 더 높았다. 산업구조의 영향으로 인해 溫州의 1인당 GDP는 浙江省의 평균치에 비해 낮지만, 사영경제의 발전에 따른 민간부문의 소득 증가로 溫州의 주민소득은 浙江省의 평균수준보다 훨씬 높고, 전국 평균과 비교하면 거의 2배에 가까운 수준이다(2002년 기준, 표 2 참고). 특히 溫州 도시주민의 가처분소득은 浙江省의 11개 도시 중에서 1위이며, 경제가 가장 발달한 杭州市와 寧波시에 비해서도 각각 24%와 18%나 높았다.

2002년 溫州의 국유 및 연간매출 500만 위안 이상 공업기업 중 비국유공업기업의 수는 98%에 달했다. 이는 浙江省의 96%, 전국의 77%에 비해 상당히 높은 수준이다. 한편 溫州의 전체 공업기업 중 비국유 공업기업의 수는 99.95%에

달했고, 생산액 비중은 97.50%에 달했다. 2002년 溫州의 전체 공업기업수는 13.27만 개(표 3 참고)에 달했는데, 이는 중국의 각 地級 도시 중에서 가장 많고, 일부 서부지역의 省 전체 공업기업수보다도 많은 숫자이다. 溫州의 공업기업에서 개체기업은 여전히 상당한 비중을 차지하는바, 전체 기업수의 80%와 총생산액의 30%를 차지하고 있다. 이는 溫州의 私營 小企業이 여전히 왕성한 생명력을 가지고 있음을 의미하며, 다른 한편으로는 溫州 사영기업이 지닌 규모확대의 잠재력을 보여 준다. 주식제 기업이 溫州경제에서 차지하는 지위를 보면(표 3 참고), 수적으로는 전체기업의 2.5%에 불과하지만 총생산액은 전체의 19.5%를 차지하고 있다. 근년에 급성장세를 보이고 있는 溫州의 주식제 경제는 溫州 사영경제 발전의 중요한 추세를 보여주고 있다.

〈표 1〉 溫州, 浙江省 및 중국 전체의 경제성장률 비교

(단위 : %)

	1980~89			1990~99			2000~02		
	溫州	浙江省	중국 전체	溫州	浙江省	중국 전체	溫州	浙江省	중국 전체
GDP성장률	12.73	12.34	9.70	19.37	14.21	9.51	12.70	11.33	8.02

자료: 『溫州統計年鑑 2003』; 『浙江統計年鑑 2003』; 『中國統計年鑑 2003』.

〈표 2〉 溫州, 浙江省 및 중국 전체의 경제지표 비교분석

	溫州	浙江省	중국 전체
1인당 GDP(元)	14,357	16,838	8,184
도시주민 1인당 지배가능수입(元)	14,591	11,716	7,703
농촌주민 1인당 순소득(元)	5,091	4,940	2,476
공업기업 수량 ¹⁾ (개)	3,685	21,896	181,557
비국유공업기업수(개)	3,616	20,933	140,432
비국유공업기업 비중(%)	0.98	0.96	0.77
산업별 비중(1차: 2차: 3차)	5.3: 56.6: 38.1	8.9: 51.1: 40.0	15.4: 51.1: 33.5

주: 1) 전부 국유 및 연간매출 500만 위안 이상의 공업기업

자료: 『溫州統計年鑑 2003』을 정리

〈표 3〉 溫州의 공업경제소유제구조(2002년 기준)*

	기 업 수 (개)	비 중 (%)	공업총생산액 (억 위안)	비 중 (%)
국유기업	69	0.05	56.93	2.50
집체소유제기업	1,239	0.93	33.68	1.48
주식제합작기업	13,033	9.82	447.30	19.67
주식제기업	3,342	2.52	442.64	19.47
사영기업	8,165	6.15	471.81	20.75
개체기업	106,116	79.94	694.73	30.56
외자기업	516	3.89	122.59	5.39
기타기업	266	0.20	3.98	0.12
합 계	132,746	100.00	2273.66	100.00

주: * 표에 나오는 데이터는 모두 공업기업 관련 데이터임.

자료: 『溫州統計年鑑 2003』을 정리

② 재외 溫州人의 역할과 영향력

溫州경제의 발전은 溫州人들의 유동성과도 밀접한 관련이 있다. 개혁·개방 초기, 溫州의 사영경제 발전은 전국 각지에서 사업활동을 하고 있던 溫州人들에 힘입은 바 크다. 당시 10여만 명의 재외 溫州人의 정보전달 및 물자·상품의 유통은 溫州기업의 전국적인 시장개척을 가능케 해 준 주요인이 되었다. 현재는 160만 명에 가까운 재외 溫州人들이 溫州상품을 유통시키고 溫州정신을 전파하며, 溫州모델을 수출하는 등 다방면에서 과거보다 훨씬 폭넓은 영향력을 행사하고 있다. 최근 몇 년간 재외 溫州人들은 상품거래와 소규모 위주로 발전하던 전통에서 벗어나 대규모 투자와 연구기관 혹은 판매법인 설립을 통한 규모화 발전을 도모하고 있다. 재외 溫州人들의 경제활동은 溫州모델을 전국으로 보급시키고 溫州의 중국내 인지도와 영향력을 확대시켰다. 많은 지역에서 재외 溫州人들이 종사하는 업종은 현지의 支柱산업이 되었고 재외 溫州人들이 창설한 기업이나 시장은 현지의 선도기업 혹은 시장이 되었다. 한편 溫州 출신의 기업가들은 현지의 성, 시, 현 인민대표나 정협위원으로 당선됨으로써 현지의 주류사회에 진출하였고, 그 영향력이 점차 강화되었다.

〈표 4〉 재외 溫州人의 경제활동 현황(2001년 기준)

지 표	단 위	수 량	溫州현지지표 대비 비율
재외 溫州人 총수	만 명	154	0.21
공업	만 명	16	0.14
무역업	만 명	102	1.50
서비스업	만 명	36	1.25
투자액 (누계기준)	억 원	1,050	-
GDP	억 원	563	0.60
공업기업 창설	만 개	1.57	0.12
규모 이상 기업	만 개	0.23	0.77
공업 총생산액	억 원	1,100	0.55
무역업 매출액	억 원	2,400	-
溫州제품 매출액	억 원	830	0.41

자료: 『在外溫州人經濟對溫州經濟影口向의分析和對策』, 體制改革辦公室內部資料, 2003.

3. 도전에 직면한 溫州모델

溫州의 성공은 개혁·개방 초기에 이미 사영기업을 절대적인 시장주체로 한 구도를 형성한 데 기인한다. 溫州는 중국이 계획경제시대에서 시장경제로 전환하는 과정에서 나타난 특수한 기회를 포착하였다. 이러한 기회는 흔히 말하는 “시대에 한걸음 앞선 기회”였다. 그러나 溫州는 지리적 조건과 자원이 상대적으로 열악한 지역으로, 이러한 열세가 20년 동안에 바뀌기는 어렵다. 특히 중국의 여타 지역도 점차 체제상의 폐단을 극복하고 경제발전을 가속화함에 따라 溫州의 열세는 더욱 뚜렷하게 나타나 溫州경제의 발전에 걸림돌로 작용하고 있다. 21기에 진입한 이후 과거 20여 년간 급성장을 기록한 溫州경제는 사상 초유의 좌절을 겪었다. 浙江省내 11개 도시(杭州, 寧波, 溫州, 嘉興, 湖州, 紹興, 金華, 衢州, 舟山, 臺州, 麗水 등)의 주요 경제지표 순위에서 줄곧 1위를 차지했던 溫州는 2002년 말 제7위를 기록하였다. 2003년에도 溫州의 순위는 계속 하

락세를 지속해 상반기 주요 경제지표가 浙江省에서 제10위였고(표 5 참고), 7월과 8월에 이르러서는 2개월 동안 꼴찌였다. 현재 溫州가 겪고 있는 어려움은 객관적 요소의 제약에도 기인한다. 예를 들면 지리적 열세가 그러하다. 溫州는 대도시와 멀리 떨어져 있고, 특히 현재 중국에서 발전잠재력이 가장 큰 장강삼각주와 주강삼각주라는 두 개의 경제권역과 멀리 떨어져 있다. 게다가 溫州에는 오랫동안 정부투자가 없었기 때문에 사회기반시설이 낙후하여 특히 교통, 전력, 수력, 항구 건설 등이 경제발전수준에 비해 뒤떨어져 있는바, 이는 경제발전을 저해하는 걸림돌이 되고 있다. 溫州는 인구대비 면적이 좁아 1인당 경작지가 0.4畝도 안된다. 경제사회의 발전과 더불어 토지의 부족은 溫州의 경제발전에 제약요인으로 작용하였고, 사영기업들이 외부로 이전하게 된 주요인이 되었다.

〈표 5〉 浙江省 도시별 경제지표 비교(2003년 상반기 기준)

지 역	GDP 성장률 (%)	공 업 총생산액 성장률 (%)	공업용전기 사용량 성장률 (%)	공 업 경제효익 득 점	고정자산 투자 성장률 (%)	사회소비품 소매총액 성장률 (%)	총수출액 성장률 (%)	재정예수 수입성장률 (%)	지 방 재정수입 성장률 (%)
杭州	13.8	28.9	19.2	202.45	33.3	8.8	27.8	11.4	33.5
寧波	14.1	31.1	24.0	224.91	44.8	10.2	51.4	26.0	34.3
溫州	13.1	18.5	23.5	176.54	18.9	9.1	26.4	21.5	18.0
嘉興	15.8	31.8	22.3	194.54	39.6	9.9	39.0	24.3	32.9
湖州	13.5	27.1	24.9	214.20	26.0	10.8	46.9	32.0	39.9
紹興	13.9	29.1	21.6	215.03	70.9	12.3	54.0	26.7	29.0
金華	11.2	32.2	45.6	169.55	55.4	10.0	60.0	32.1	40.8
衢州	14.2	32.7	11.3	161.32	81.3	9.8	63.0	23.4	30.7
舟山	15.5	27.9	25.0	158.30	109.1	13.1	43.5	19.5	29.2
臺州	14.0	23.9	25.9	199.68	61.2	12.0	61.7	30.5	32.9
麗水	14.0	22.0	33.4	174.59	65.4	10.3	47.9	21.3	20.8

자료: 『溫州統計信息』 등의 자료를 정리한 것임.

그러나 溫州경제가 직면한 보다 큰 도전은 내재적인 요인에서 비롯된다. 溫州는 국가의 정책적 지원이 없고(深圳, 珠海 등 경제특구와 대비) 국가의 대형 투자나 외자 등 외부자금의 투자도 없어, 농촌의 가정기업에 기초한 전통적인 輕加工공업에 경제발전을 의존하였다. 20여 년간의 발전과정에서 輕加工공업에 대한 의존도는 더욱 심화되어 현재 溫州경제의 발전을 제약하는 요인이 되고 있다.

1) 가족기업과 현대기업제도

溫州의 사영경제는 가족기업에서 출발했기 때문에 가족제 관리가 주된 제도적 특징이다. 사영중소기업의 경우 가족제에는 뚜렷한 장점이 있다. 첫째, 가족제는 중소기업의 창업에 유리하다. 둘째, 가족제기업은 결정 과정이 신속하고 집행이 효율적이며 반응이 빠르고 관리효율이 높다. 셋째, 가족제는 대리인 사용시의 위험을 줄이고 소유자의 권익을 지킬 수 있다. 이는 가족제가 유지될 수 있는 근본요소이다. 노벨경제학상 수상자인 Gary Becker는 가정이 기업이나 기타 조직과 구별되는 주요한 특징은 “가정 내부의 자원배분은 대부분 利他主義와 관련 의무에 의해 결정된다. 그러나 기업 내부의 자원배분은 대부분 명백한 또는 숨겨진 계약에 의해 결정된다”고 밝힌 바 있다. 넷째, 가족관계내의 신뢰와 충성은 시장거래비용을 크게 절감할 수 있다.

기업 초창기에는 가족제가 “재산권 구분이 뚜렷하고 조직구조가 간단하며 관리원가가 저렴”한 제도적인 우월성이 있음을 부인할 수 없다. 그러나 기업이 발전하고 규모가 확대되면서 기업이 고속성장기와 성숙기에 진입하면서부터는 가족제의 부정적 측면이 갈수록 뚜렷해진다. 구체적으로 다음과 같은 측면에서 나타난다.

① 人治나 온정주의가 法治를 대체

가족기업은 주로 가족구성원들간의 감정에 의해 유지되고 결정이 내려지는 것이지 기업의 완벽한 관리제도에 의해 운영되는 것이 아니다. 따라서 人治나 온정주의가 法治를 대체하는 현상은 가족기업에서 보편적으로 나타나는 특징이다.

가족기업들도 다양한 관리 및 의사결정제도 등을 제정하여 法治로 전환하고자 노력하고 있으나, 기업관리과정에서 “가족”이라는 요소가 계속 작용함에 따라 직원들에 대한 관리가 엄격한 규정이나 제도에 의해 이루어질 수 없고 인정이나 혈육의 정에 토대한 신뢰를 근거로 이루어지기 쉽다.

② 경험이 과학과 이성을 대체

가족기업은 경영상 결정은 가부장이 내리는데, 많은 경영자는 단지 자신의 감성적인 인식이나 전통적인 경험에 의존하며, 업무시스템에 대한 과학적인 분석과 종합적이고 이성적인 분석을 결여하고 있다. 기업경영자 개인의 경험, 취향과 충동에 의해 기업의 중대한 투자를 결정하며, 경영자의 절대권력에 대한 효율적인 감독과 제약이 없기 때문에 관리 및 의사결정과정에서 리스크가 크다.

③ 폐쇄적인 소유권제도로 인한 자금과 인재 유치 곤란

가족기업은 이익이나 지분이 외부로 유출되는 것을 방지하기 위해 재산소유권이 폐쇄되어 있기 때문에 가족기업의 융자경로는 가족 내부에 국한되어 있는 경우가 많다. 기업이 발전기회를 맞아 대규모 자금투입이 필요할 경우 가족기업의 자금조달능력의 한계가 드러난다. 다른 한편으로 가족기업은 인재 채용시의 배타성 때문에 가족 구성원이 아닌 인재를 핵심관리층에서 소외시키고, 이들로 하여금 영원한 아웃사이드라는 느낌을 갖게 한다. 따라서 가족 구성원이 아닌 유능한 인재들은 비전과 자신감을 갖지 못하기 때문에 가족기업은 가족구성원 이외의 새로운 인재를 유치하기 어렵다.

현재 절대 다수의 溫州 사영중소기업들은 관리제도와 규정 등이 정비되어 있지 못하다. 관리방식과 수단이 아직 전통적이고 기업경영자의 가부장적인 결정과 개인적 권위주의에 의존하는 경우가 많다. 기업관리의 토대가 형성되지 않았고 재무관리와 노동관리가 미흡하다. 이는 궁극적으로 제품의 품질관리에 영향을 미쳐 기업의 시장경쟁력 약화로 이어진다.

2) 전통적인 산업구조와 지식경제

현재 溫州의 절대다수 사영기업은 노동집약형 혹은 기술수준이 비교적 낮은 제품의 가공업에 종사한다. 이러한 제품들은 중국시장 점유율이 상당히 높은 편이지만, 기술수준이 낮고 제조과정이 간단하기 때문에 비교우위를 저렴한 원가에 기초한 가격경쟁력에 두고 있다(표 6 참고). 그러나 溫州경제의 발전에 따른 인건비 상승으로 이 같은 저가 우세가 점차 약화되고 있다.

중국의 WTO 가입 이후 반덤핑, 세이프가드 외에도 기술장벽, 검역, 지적재산권 등이 모두 중국의 수출을 제약하는 주요 수단으로 되었다. 이러한 조치들은 은폐성이 강하고 관련 영역이 넓으며 다자간 무역규범에 의한 효과적인 제약이 어렵기 때문에 대응도 쉽지 않다. 이러한 상황은 자체적인 지적재산권이 없고 모방제조를 위주로 하며, 지재권 관념이 희박한 溫州 사영기업에는 심각한 도전이 아닐 수 없다.

溫州의 대표적인 제조업인 라이터제조업의 경우, 금속제 라이터의 연간생산량은 5억 개에 달하고 중국시장의 90%를 점한다. 溫州에서 제조한 라이터 수출은 전국 라이터 수출의 80%를 차지하며, 전 세계 금속제 라이터시장에서 70%의 점유율을 차지한다. 그러나 오랫동안 저가우위에 의해 국제시장을 점령해 왔기 때문에 溫州의 라이터제조업은 위기를 내포하고 있었다. 1994년 미국이 처음으로 라이터 생산과 판매에 대해 CR(Child Resistance)법을 제정함에 따라 溫州산 라이터는 전부 미국시장에서 퇴출당했다. 당시 미국은 溫州 라이터 제조업의 최대 판매시장이었기 때문에 溫州산 라이터는 하룻밤 사이에 시장의 절반을 잃게 되었다. 중국정부와 업종협회 및 관련 제조업체들이 미국 당국과 법정공방을 벌였고, 일부 업체는 요행을 바라고 밀수를 통해 미국시장에 진출을 시도했으나 소송은 패하고 밀수업자들은 모두 체포되었다. 그 해 溫州산 라이터는 미국시장에 단 한 개도 수출되지 못하였다. 1998년에는 EU 역시 미국에 이어 CR법규 제정에 착수했고, 유럽시장마저 잃게 될 상황에 직면하면서 비로소 溫州의 라이터업계는 사태의 심각성을 인식하게 되었다.

〈표 6〉 溫州의 주요 제조업종별 현황(2001년 기준)

업 종	산출현황 ¹⁾	기술수준 ²⁾
신발제조업	▪ 제조업체 4,300개 - 구 두 생산량이 전국의 25%	전통적인 저기술
의류 (피혁제품 포함)	▪ 제조업체 2,500개 - 양 복 생산량이 전국의 10%	전통적인 저기술
라이터	▪ 제조업체 500개 - 금속라이터 생산량이 전국의 90% 이상	전통적인 저기술
밸브	▪ 제조업체 1,500개 - 생산량이 전국의 25%	중등기술
자동차 (오토바이) 부품	▪ 제조업체 1,400개 - 생산량이 전국의 15%	일정량의 신기술 함유
단추	▪ 제조업체 546개 - 생산량이 전국의 80%	전통기술+현대디자인
펜	▪ 제조업체 200개 - 컬러펜 생산량이 전국의 90% - 샤프 생산량이 전국의 30% - 볼 펜 생산량이 전국의 30% 이상	저기술+신디자인
저압전기제품	▪ 제조업체 1천개 - 생산량이 전국의 65%	중등기술
안경	▪ 제조업체 1천개 - 생산량이 전국의 50% 이상	전통기술+신디자인
인쇄 (인쇄기계포함)	▪ 제조업체 2,200개 - 불건성점착제 생산량이 전국의 35%	일정량의 현대기술 포함
플라스틱	▪ 제조업체 1,400개 - 플라스틱편직대 생산량이 전국의 50% 이상	일정량의 신기술 포함

자료: 1) 관련 자료를 정리

2) 史晉川 外(2002), 『制度變遷與經濟發展: 溫州模式研究』, 浙江大學出版社, p. 52.

3) 내향성 경제에 대한 도전

지리적인 열세와 자원의 열세로 인해 溫州가 선택한 것은 내향성 발전모델이었다. 수출입총액과 외자유치액의 규모가 상당히 작아 溫州와 함께 浙江省의 3대 도시로 불리우는 杭州나 寧波와는 비교가 안되었다(표 7 참고). 심지어는 수출지향적인 경제가 발달한 廣東省이나 江蘇省의 일부 縣에 비해서도 그 규모가 작았다.

〈표 7〉 浙江省 3대 도시의 수출지향성경제 비교(2002년 기준)

(단위: 억 달러)

	수 입	수 출	외자유치액 (계약 기준)	외자이용액 (도착 기준)
杭 州	46.26	84.81	9.67	5.22
寧 波	41.10	81.63	32.00	12.47
溫 州	8.04	26.50	1.17	0.80

자료: 『溫州統計年鑑 2003』, p. 530.

수출지향성 경제가 제대로 발전하지 못했기 때문에 溫州의 사영경제는 국제 시장에 대한 이해와 국제관례 및 게임규칙에 대한 이해가 부족했다. 또한 溫州의 사영기업들은 국내의 비규범적인 시장에서 비규범적인 방식을 통해 생존하고 발전해 왔다. 따라서 미수금, 부실채무문제가 심각했고, 임의로 계약을 체결하거나 해지하는 경우도 종종 있었다. 또한 신용을 고려하지 않는 행위와 일시적인 충동거래를 결정하는 경우도 많았다. 이러한 현상들은 기업이미지 손상과 국제시장에서의 경쟁력 약화를 가져왔다. 특히 溫州에는 등기를 하지 않고 고정된 주소도 없는 기업이 많았는데, 라이터제조업의 경우 이러한 기업이 절반 이상을 차지함으로써 정상적인 시장질서를 파괴하고 시장에서 악성경쟁을 초래하였다. 溫州산 라이터에 대한 EU의 반덤핑 제소사건 역시 주요인은 溫州 중소기업들의 이 같은 경쟁관행에서 찾아볼 수 있다.

2002년 5월 EU가 중국산 라이터에 대한 반덤핑조사 개시를 발표한 후 중국 내 21개 기업만 이에 응소하였다. 이 중 15개 기업은 무손해항변, 1개 기업은 별도 판결을 요구하였다. 시장경제지위를 신청한 5개 기업 중 溫州의 라이터제조업체는 東方라이터공장 하나에 불과하였다. 2003년 10월 EU는 溫州의 東方을 포함한 시장경제지위를 신청한 5개 기업에 대해 시장경제지위를 인정한다고 발표하였다. 그러나 이 사건을 통해 대부분의 溫州 사영기업이 국제적인 경영경험이 부족하고 WTO 규범에 익숙하지 않으며 돌발사태에 대한 전략적 대응이 부족함이 드러났다. 중국이 WTO에 가입을 앞둔 1998년, EU는 미국에 이어 CR법안을 통과시켰고, 이 법안이 2003년부터 발효된다고 발표했다. 그러나

2001년에 이르러서야 溫州 라이터제조업체는 동 법안에 대한 정보를 취득했고, 溫州의 라이터제조업체들은 제소단을 구성해 중국정부 대외경제무역부공정무역국 관리들과 함께 유럽을 순방하여 법안 통과를 제지하려 했으나, EU는 이미 최종 표결을 앞두고 있었다. 이는 溫州 사영기업들의 정보 취득이 늦고 시장변화에 대한 반응이 신속하지 못함을 보여 준다.

4. 溫州 사영경제의 향후 발전전망

1) 가족기업의 한계 극복

가족기업제도는 저렴한 자원배분원가와 감독원가 및 양호한 윤리규범으로 인해 사영기업이 선호하는 기업형태이다. 기업의 규모가 작을 때는 가족제 관리모델의 적용은 상당한 성공을 이룰 수 있다. 따라서 溫州의 사영기업들은 대부분 가족제로부터 출발했다. 그러나 기업이 일정규모로 발전한 후에는 가족제의 한계가 기업의 진일보 발전을 저해하는 걸림돌로 작용할 수 있다. 가족제의 가장 큰 문제점은 인력자본에 대한 배타성으로 인재난을 초래하고 혈연을 기초로 하는 재산소유권구조 때문에 사회화를 통한 사회자본 유치가 어려운 데 있다. 따라서 溫州의 사영기업제도에 대한 혁신이 시급한 과제로 대두되고 있다. 일부 사영기업들은 이미 제도적 혁신조치를 취했다. 2003년 5월, 8개 溫州 鎖縣의 사영기업들은 합병을 통해 등록자본 1억 위안에 달하는 溫州强强그룹유한회사를 구성했다. 업계 내외에서 지진과도 같은 파급효과를 불러일으킨 이번 합병에서 가장 주목할 만한 것은 이 항공모함이 중국 10대 자물쇠제조업체 중 40%를 차지하는 역량을 탑재시켰다는 점이다. 强强그룹의 설립은 溫州의 사영기업들이 합병방식을 통해 가족기업의 관리한계를 극복하고, 현대기업의 관리제도를 도입하려는 새로운 시도를 보여준 것이다.

그러나 제도의 혁신에는 많은 어려움이 따라 추진이 쉽지 않다. 가족제 사영기업에서 현대기업제도로의 전환은 한꺼번에 실현할 수 없으며, 일정한 과정이 필요하다. 우선 관념을 점차적으로 바꾸고 인식의 일치를 이루어야 하며, 구체

적인 추진방식에서는 다양한 선택이 가능하다. 반드시 지적해야 할 사실은 가족기업이 가진 우수한 요소들을 현대기업제도와 융합시키는 것이 중국적 특징을 발휘시키는 데 유리하다는 것이다. 현대기업제도를 구축하는 길은 멀고 과정은 무거우나 많은 溫州의 사영기업이 이미 유익한 시도를 해왔고, 기업의 제도혁신은 반드시 향후 溫州 사영기업의 중요한 성장포인트가 될 것이다.

2) 전통의 한계 극복

소상품 경영모델은 전통적인 방식의 경제발전이 갖는 한계를 보여 주었다. 溫州의 제품구조는 전형적인 輕加工業이었다. 즉 신발, 의류, 저압전기제품 등을 위주로 하는 산업구조였는데, 이러한 산업은 기술방면의 요구가 낮다. 따라서 제품의 부가가치가 낮고 시장경쟁이 치열하다. 溫州 사영기업의 경영모델 역시 상당 정도 전형적인 전통적 특징을 가지고 있는바, 생산경영과 제품경영, 즉 기업이 자체 역량에 의해 제품의 개발, 생산, 판매 등 일련의 경영활동을 완수함으로써 이익목표를 달성한다. 이러한 전통적인 폐쇄형 경영방식하에서는 기업의 발전이 완만하고 시장경제 환경의 급속한 변화에 적응하기 어렵다.

다른 한편으로는 현재 溫州의 사영기업은 산업구조 업그레이드 요구에 직면해 있다. 溫州의 산업구조 업그레이드 방안에는 두 가지 경로가 있다. 첫째는 브랜드화 추진으로 세계적인 브랜드를 구축하는 것인데 신발, 피혁, 의류업의 경우가 이러한 발전모델에 적합하다. 국제화 발전을 모색하기 위해 溫州의 康奈는 국내 유명브랜드로 성장한 것에 만족하지 않고 세계시장 진출을 통한 세계적인 브랜드 구축을 목표로 하고 있다. 2001년 1월 15일 세계 패션의 중심지인 파리에 최초의 해외 전문매장을 개설함으로써 중국의 신발제조업체로서 국제적인 브랜드 창출의 선두주자가 되었다. 康奈는 ISO902 품질보장체계의 인증과 ISO4000 환경관리체계의 인증을 받았고, 세계적으로 가장 권위 있는 신발기술센터인 영국 SATRA의 회원이 되었다. 불과 2년 만에 康奈의 해외 전문매장은 이미 70여 개에 달했다. 康奈가 해외 전문매장 설치를 통해 글로벌마케팅네트워크를 구축하고 자체적인 국제 브랜드를 구축한 경험은 溫州 사영기업에 유

익한 시사점을 주고 있다.

둘째는 전통산업과 하이테크를 결합시켜 기술적인 우세를 확보하는 것이다. 기계, 전기제품 등의 경우 이러한 발전의 길을 선택할 수 있다. 다른 한편으로 기업은 반드시 전통적인 경영방식을 개혁하고 자본경영의 길을 걸어야 한다. 근년에 溫州의 사영기업이 지역적인 한계를 벗어나 국유기업을 인수한 성공사례들이 있다. 1999년 人本그룹(前身은 溫州베어링공장으로 2002년의 연간생산액이 17.3억 위안에 달했고, 중국 500대 사영기업 중 제93위를 차지한 기업)은 채무를 부담하는 방식으로 杭州베어링공장을 인수함으로써 중국에서 지역적인 범위를 벗어나 사영기업이 국유기업을 합병한 최초의 사례가 되었다. 또한 2000년 8월 溫州의 고·저압전기계측기 생산업체인 德力西그룹이 2.5억 위안의 채무를 부담하는 방식으로 자금투입 없이 국유 전기도금계측기 생산업체인 杭州 西子그룹을 인수하였다. 1999년에는 溫州의 人民그룹이 上海에서 34개의 上海 현지의 국유 혹은 집체소유제기업을 합병 혹은 지분참여방식으로 규모를 확대함으로써 연간생산액을 10억 위안으로 끌어올렸다. 1998년 중국정부에서는 상장기업 수자 제한을 철폐함으로써 사영기업에 주식시장을 개방하였다. 溫州의 사영기업들은 현대적인 자금조달경로를 선택하고 자본시장에 진출하기 위해 파격적인 제도혁신과 기술혁신을 단행했다. 현재 溫州에는 주식유한회사가 67개에 달하는데, 이 중 5개 기업이 상장전 준비작업의 마무리 단계에 있으며, 일부 사영기업은 해외증시 상장을 준비하고 있다.

3) 溫州의 지역적 한계 탈피

溫州 경제는 溫州人들의 경제이다. 20여년 전 10만 명이었던 구매 및 판매인력은 이미 160만 명의 대오로 성장하였다. 오늘날 溫州의 사영기업은 기업활동의 지역적인 범위를 전국으로 부단히 확대하고 있으며, 많은 기업은 이미 전국적 범위의 생산기지과 마케팅네트워크를 구축하였다. 이들은 전국 각지의 자원을 활용하여 溫州 상품의 전국적 브랜드화에 기여하였다. 중국의 WTO 가입 후 溫州의 사영기업들은 보다 치열한 경쟁환경에 직면하게 되었다. 세계적인

다국적기업과 명품들이 중국시장에 진출함으로써 중국 국내기업들과 시장쟁탈전을 벌이게 된다. 溫州의 사영기업들은 한편으로는 세계적인 다국적기업들과 정면 접전을 벌여야 하는데, 이는 농촌의 가정공업으로부터 성장한 溫州의 사영기업으로서는 엄청난 시련이 아닐 수 없다. 현재 溫州 사영기업들이 이미 구축해 놓은 국내마케팅네트워크는 溫州 사영기업이 지닌 비교우위이며, 세계적인 다국적기업과 경쟁할 수 있는 유력한 무기이다. 또한 신발, 의류 등 업종의 경우 溫州 사영기업들의 생산기술장비는 세계적인 다국적기업과 경쟁할 만한 실력을 갖추었다. 사실 근년에 서양 선진국들의 다국적기업들은 중국시장 진출시 중국 국내기업들과의 합작방식을 취하고 있는데, 그 상대가 바로 생산과 국내마케팅 우위를 가지고 있는 사영기업들이었다. 2003년 2월 14일 溫州의 신발제조업체 중 규모가 가장 큰 奧康그룹은 이탈리아 최대 신발 브랜드인 GEOX와 합작계약을 체결하고, 奧康그룹이 중국 시장에서 GEOX의 브랜드 보급, 네트워크 구축과 제품 판매를 담당하게 되었다. 2003년 4월 10일에는 溫州의 저명 남성복그룹인 夏蒙과 국제적 남성복 명품인 이탈리아 제니아그룹이 합자를 선포했다. 이후 夏蒙은 중국내 마케팅망을 확대하고 제니아의 국제네트워크를 이용한 국제시장 진출을 시도할 수 있게 되었다. 세계 일류 남성복 브랜드와의 합자는 夏蒙으로 하여금 지속적인 시장경쟁력과 다양한 국제자원과의 접근을 가능하게 해 줄 것이다.

다른 한편으로 溫州의 사영기업은 국내시장만을 목표로 할 것이 아니라 국제화를 추진하고, 국제시장 진출을 통해 국제적인 규범에 의해 기업을 운영해야 한다. 이 길만이 溫州 사영기업이 살아남는 길이다. 처음부터 목표를 국제화에 포지셔닝한 法派衣類有限公司는 기업의 국제화 모색에서 좋은 선례를 남겼고, 溫州 의류계의 스타기업이 되었다. 그러나 국제시장의 변화는 예측하기 어려운바, 사영기업가들은 반드시 국제화되고 전략적인 안목을 갖고 경제법칙을 준수하면서 비교우위를 충분히 발휘하여야 한다. 가장 관건적인 것은 끊임없는 제도혁신과 기술혁신, 마케팅혁신, 문화혁신을 통해 기업의 핵심경쟁력을 형성하고, 국제화와 현지화의 관계를 잘 처리하고, 산업사슬과 다양한 고리간의 관

계를 잘 처리해야 한다. 또한 국내시장과 국제시장의 관계를 잘 처리하고 상이한 문화적 배경 및 법률정책환경간의 관계를 잘 처리해야 한다.

溫州는 자원이나 지리적인 조건 면에서 연해지역의 외진 중형도시에 불과했으나 독특한 경제발전 방식을 통해 20여 년간의 지속적인 번영을 이룩함으로써 중국 개혁·개방의 기적으로 불리우고 있다. 이 과정에서 나타난 사영기업 및 기업인들의 역할은 익히 알려져 있다. 현재 새로운 역사적 환경하에서 溫州의 사영기업들은 엄준한 시련에 직면해 있다. 그러나 수년간의 시장세례를 겪은 溫州의 사영기업들이 진지한 자기성찰과 혁신을 그치지 않는다면 溫州모델은 다시 한번 경제발전의 기적을 창출할 것으로 확신한다.

참 고 문 헌

- 謝健·2001. 「發展中的溫州模式」 『世界華商經濟年鑒』(1999~2000). 世界華商經濟年鑒編委會.
- _____ 2002a. 『民營中小企業制度創新研究』. 新華出版社.
- _____ 2002b. 「論民營中小企業制度與制度創新」 『經濟管理』, 제23기.
- _____ 2003. 「溫州模式再認識」 『經濟學動態』, 제3기.
- 謝健·李忠寬. 2001. 『Made in Wenzhou(溫州製造)』. 山西經濟出版社.
- 謝健·任柏強. 2000. 『溫州民營經濟研究-透過民營企業看溫州模式』. 中華工商聯合出版社.
- 張仁壽·李紅. 1990. 『溫州模式研究』. 中國社會科學出版社.
- 史晉川·金祥榮. 2002. 『制度變遷與經濟發展: 溫州模式研究』. 浙江大學出版社.