

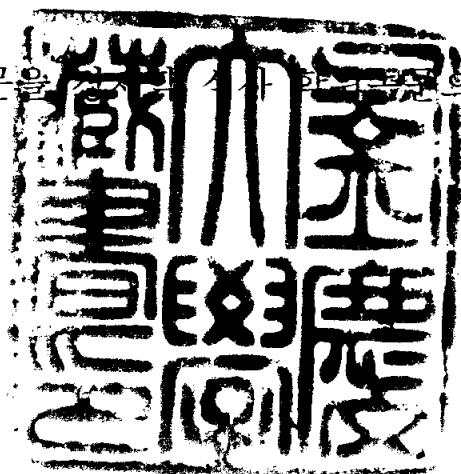
T 17
2004.08.
19

경제학석사 학위논문

한국기업의 대중국 직접투자와 성공 및 실패사례 분석

지도교수 서 석 흥

이 논문을 경제학 석사 학위논문으로 제출함



2003년 2월

부경대학교 경영대학원

경 제 학 과

조 인 회

조인희의 경제학석사 학위논문을 인준함

2002년 12월 26일

주 심 서 석 흥



위 원 유 동 운



위 원 윤 성 민



< 목 차 >

제1장 서론 - 연구의 목적과 구성	1
제2장 해외직접투자의 이론	4
제1절 해외직접투자의 개념	4
제2절 해외직접투자의 유형	5
1. 합자투자	5
2. 합작투자	6
3. 독자투자	7
제3절 해외직접투자의 동기	9
제3장 한국기업의 대중국 투자동기 및 현황	12
제1절 투자동기	12
제2절 투자현황	14
제4장 한국기업의 대중국 투자 성공 및 실패사례	23
제1절 성공사례	23
제2절 실패사례	42
제5장 대중국 투자의 성공과 실패요인 분석	54
제6장 결론	66
참고문헌	70

< 표 목 차 >

<표 1> 중국내 외자기업의 유형 및 특성	8
<표 2> 기업의 대중국 투자 동기	13
<표 3> 시기별 중국투자 동향	15
<표 4> 5대 권역별 투자비중 추이	18
<표 5> 업종별 투자비중 추이	20

Analysis of Success and Failure Cases by Korea Business Direct Investment in China

by Joe, In-Hee

Economics of Graduate School of Business Administration
Pukyong National University Pusan, Korea

While China has adapted the slogan of utilitarianism since 1979, they have been propelling reforms of their domestic economy at large and economic opening to other nations. And they have preferred technology-intensive investments to simple-assembly processing investments after in the middle of 1980's.

However in those days economic realities of regional-unit could not regulate foreign investments for exporting industries due to their weak technical level. That's because it should be necessary for their country to make more jobs and increase exports in the short and middle run than technology transfer.

Coming in the 1990's, China started to impose strictly restrictions on foreign direct investments in Yon-Hae as far as the export industry of simple-assembly processing sector concerned except for in the middle-west inland area. As Western economic sanctions against China had removed and China had released the open policy on all sectors, foreign's investment in China have started to skyrocket suddenly. That's

because China have abundant and rich in labor forces, natural resources and huge markets.

China have tried to change attraction policy for foreign's investments from simple-assembly processing investments of labor-intensive to international company's high technology sector of capital-intensive. These strategies have played an important role to attract leading multinational companies in high technology such as mobiles, communication facilities. Besides, they had enlarged investment admission of target industry from manufacturing-concentrated industries to service-concentrated industries thank to industry opening in the early 1990's and commerce, trading business, communication service, agency, insurance business, tourism in the late 1990's.

Considering geographic relations between Korea and China for our companies, it is very close. Therefore it must be offering Korea's companies new opportunities due to China's opening policy. Korea's companies have invested in China which is rich and abundant in labor forces and natural resources since 1988 through the third nations such as Hong Kong and Japan, and have increased their investments with amity between two nations in 1992.

Because the number of direct investment against China is 6,087 and the size amounts to 54.1 millions at the end of 2001, China is one of the greatest investment nations for Korea following to U.S. Korea overcame crisis of foreign exchange wisely and made investment for China more and more at the time China joined WTO.

In spite of quantitatively increase of investment for China, most of the advancing Korea's enterprises into China have been not established properly due to many troubles in management and lost original investment aim, finally are considering

themselves withdraw. That's because most of the Korea's enterprises thought China just as a huge market and did not recognize their culture and market research correctly.

So the way of Korea's enterprises to advance is to aim China domestic market and understand China market in the long run by not using low labor and labor expenses at initial investment. And Korea's enterprises should inform their company image. Moreover to summarize generated problems and management realities of advanced companies is better for potential enterprises to minimize their learning expenses by obtaining these results.

Therefore this paper is focused on success and failure cases of advanced enterprises, and by doing so we can inform enterprises willing to invest in China of minimizing learning costs.

제1장 서론 - 연구의 목적과 구성

중국은 1979년부터 실용주의 노선을 표방하면서 대내적으로는 자국의 경제 전반에 대해 개혁을 추진하고 밖으로는 경제적 개방을 추진하였다. 중국은 1980년대 중반 이후 단순조립 가공형 투자보다는 기술집약적 투자를 선호하였다. 그러나 중앙정부의 정책적 의지와는 달리 당시 지역 단위의 경제적 현실은 아직 기술수준을 이유로 수출업종의 외국인투자를 규제할 수는 없었다. 이는 고용창출과 수출증대가 기술이전보다 중단기적으로 더 절실한 상황이었기 때문이다. 1990년대 중반에 접어들면서 중국은 단순조립 가공업종의 수출업종에 있어서 중서부 내륙지방 투자를 제외하고 연해지방에 외국인 직접투자를 엄격히 제한하기 시작하였다. 서방의 경제제재 조치가 해제되고 중국이 전방위 개방정책을 발표하자 대중국 외국인 투자가 급증하기 시작하였다. 풍부한 노동력과 천연자원이 많고 거대한 시장을 가지고 있기 때문이었다.

중국은 노동집약적 단순 임가공 업종의 외국인 투자를 규제하기 시작하였고, 세계적 기업의 첨단기술 분야에 대한 자본집약적 투자를 유도하는 정책으로 외국인 투자 유치정책을 전환하였다. 이러한 전략은 자동차, 통신설비 등과 같은 첨단산업에서 초일류 다국적기업들을 유치하는 데 지대한 역할을 하였다. 뿐만 아니라, 1990년대에 들어와 제조업 위주에서 서비스업종으로 투자 허용 대상업종을 확대하였으며 1990년대 후반에는 상업, 무역업 분야는 물론 통신서비스, 대리점업, 보험업, 관광 등으로까지 투자허용 업종을 확대하였다.

지리적으로 가까운 위치에 있으며 방대한 노동력과 천연자원을 가지고 있는 중국의 대외개방정책은 한국의 기업들에게 거대한 투자기회를 제공하였다. 한국의 대중국 직접투자는 1988년부터 홍콩, 일본 등 제 3국을 경유하는 형태로 시작되었고, 1992년 수교와 더불어 크게 증가하였다.

우리나라의 대중국 직접투자는 2001년 말 누계기준으로 6,087건, 54.1억 달러에 이르러, 중국은 미국에 이어 한국의 제2위 투자 대상국이 되었다.¹⁾ 중국이 WTO에 가입하고, 한국은 외환위기를 슬기롭게 극복하고 경제 성장에 박

1) 한국수출입은행, “한국의 대중국투자 10년의 평가와 전망”, 2002.8.25.

차를 가하고 있는 현재의 시점에서 한국기업의 대중국 직접투자는 더욱 활발하게 진행되고 있다.

하지만 이러한 양적인 팽창에도 불구하고 대다수의 진출기업들은 중국시장에 제대로 정착하지 못하고, 여러 가지 문제점과 경영상의 애로요인을 안고 있다. 이로 인해 본래의 투자목적 상실하고 중국시장에서 철수하거나 철수를 고려하는 기업들이 많다. 대부분의 한국기업들은 중국 시장을 단순히 거대시장으로만 인식하고, 적극적인 중국 시장조사와 그들의 문화적 특징에 대한 고려를 게을리 했다. 또 기존에 이미 진출해 있는 지역에 집중적으로 진출함으로써 한국기업간의 경쟁을 초래하여 부작용을 낳았다.

앞으로 한국기업이 나아가야 할 방향은 투자초기 당시 저렴한 인건비와 노동력 활용 목적의 차원을 넘어서 장기적으로 중국내수시장을 겨냥해 나가야 할 것이다. 중국시장을 보다 심도있게 이해하고 핵심시장으로 역량을 집중하며, 기업의 브랜드 이미지를 제고시켜 나가야 할 것이다. 또한 이전에 진출한 기업들이 중국에서 겪는 문제점과 경영실태를 경험 삼아 동일한 실패를 반복하지 않으려는 자세가 필요하다.

본 연구는 대중국 투자의 동기 및 투자 현황을 정리하고, 한국기업의 대중국 투자의 성공 및 진출사례에 대한 고찰을 통해 투자 성공과 실패의 원인을 분석함으로써 앞으로 대중국 투자를 고려하고 있는 기업들에게 학습 비용을 최소화하려는데 목적이 있다.

본 논문에서는 각종 통계자료, 신문, 정기 간행문, 연구 보고서, 논문집, 기타 출판물 등을 참고로 하여 대중국 투자 기업의 성공과 실패 사례를 분석하고 개선방안을 찾고자 하였다.

본 논문의 구성은 다음과 같다.

제 1장은 서론부분으로 연구의 목적 및 구성을 서술하였다

제 2장에서는 해외직접투자의 이론을 정리하였다. 먼저 해외직접투자의 개념에 대해 설명하고, 합자투자와 합작투자, 독자투자등 해외직접투자의 세 유형을 설명하였다. 이어서 자원확보형과 시장지향형, 생산요소 지향형, 선진기술지향형으로 분류하여 해외직접투자의 동기를 설명하고, 마지막으로 해외직

접투자의 동기에 대해 살펴보았다.

제 3장에서는 중국에 진출해 있는 중소기업 및 대기업을 대상으로 설문 조사를 통한 한국기업의 대중국 투자 동기를 살펴보았으며, 시기별, 지역별, 업종별로 투자 현황을 각종 자료를 통해 분석하였다.

제 4장에서는 한국기업의 대중국 투자에 있어 성공과 실패기업의 사례를 정리 고찰 하였다.

제 5장에서는 제 4장에서 제시한 성공과 실패사례를 분석함으로써 성공과 실패의 요인을 추출하고, 향후 바람직한 투자의 방안을 제시하였다.

마지막으로 제 6장의 결론에서는 연구의 결과를 요약 정리하였다.

제2장 해외직접투자의 이론

제1절 해외직접투자의 개념

해외직접투자(foreign direct investment : FDI)란 기업이 자사가 보유하고 있는 기술, 자본, 경영 노하우 등의 생산요소를 해외 현지로 이동시켜, 이것을 현지의 생산요소인 노동, 토지 등과 결합하여 제품을 생산·판매하는 기업활동으로서 투자기업이 직접 경영에 참여하는 국제경영방식이다. 직접 투자는 투자가 경영권을 지배할 목적으로 이루어지고, 투자기업이 자회사를 직접 통제한다는 점에서 이자나 배당소득을 목적으로 하는 간접투자(indirect foreign investment)와 명확하게 구별된다.²⁾

해외직접투자의 특징을 살펴보면 다음과 같다.³⁾

첫째, 해외직접투자는 유가증권투자나 주식매입과는 달리 경영지배를 목적으로 하며 단기적인 이익 획득은 직접투자의 본질적 의미가 아니며 이러한 목적은 직접투자가 아니다.

둘째, 해외직접투자는 화폐적 형태의 자본이동, 유·무형의 경영자원, 즉 경영상의 지식과 경험, 특허는 물론 광범위한 전문적인 지식과 기술적 지식등 시장에 있어서의 지위·상표 혹은 연구개발을 위한 조직 등을 포함한 포괄적 이전을 의미하고 있다는 점에서 수출이나 라이선싱과 구별된다.

셋째, 해외직접투자는 자본의 수출인 동시에 기업의 수출로서 한 국가의 기업이 국내지향 및 해외지향경영에서 현지지향 및 세계지향경영의 단계로 전환하기 위한 필요조건이다. 다시 말해서 기업은 초기에는 국내시장개척에 주력하나, 기업이 성장하게 되면 시장의 제한성과 치열한 경쟁등을 해소하기 위해 수출에 의한 해외시장개척을 하게 된다. 이 시기가 지나면 수입국의 제반 여건변화, 제3국과의 경쟁심화 등의 이유로 인하여 현지생산에 의한 시장기반 확보 및 생산원가 절감을 추구하게 된다. 따라서 해외직접투자는 다국적 기업의 발생과 성장을 위한 기반이라고 할 수 있다.

2) 강태구, 『국제경영학』, 박영사, 1997, p.39.

3) 조동성, 『국제경영』, 경문사, 1997, pp. 366-368.

제2절 해외직접투자의 유형

1. 합자투자

합자투자는 중국과 외국의 투자자가 투자지분율에 따라 배당 및 손익책임을 분배하는 투자 형태이며 외국의 투자자의 최소 법정 지분율은 25%이며 현물 출자시 반드시 현금으로 자본화하여 지분율 계산에 반영시켜야 한다.

조직 형태는 법인체를 가진 유한 회사이며 중간 해산시 계약기간중에는 조건과 절차가 까다롭다. 하지만 내수판매, 현재 원부자재, 현지 지방정부, 금융편의 등에서 파트너와 공조를 이루어 많은 협조를 얻을 수 있으며 내수 시장 개척을 목표로 해당 기업들이 많이 채택하고 있다.⁴⁾

위의 내용을 정리해보면 합자기업의 특징은 중국의 관련 법규에 의해 중국 내에 설립 등기된 법인으로서 동 중외합자기업의 권리와 의무를 규정하는 중국의 관련법규들을 준수해야 하며, 외국과 중국의 투자자가 현금, 현물, 지적재산권, 공업기술, 토지사용권 등을 각각 출자하여 그 출자액에 따라 지분을 배분하고, 회사채무의 부담책임은 회사자산총액 이내로 하고 투자자들의 회사채무에 대한 책임은 출자액 이내로 하고 투자자 상호간의 연대책임 의무는 없다.

또한 합자기업의 장점은 다음과 같다.⁵⁾

첫째, 대체로 관련 규정이 잘 정비되어 있어 설립 및 운영절차가 비교적 합리적이다. 둘째, 국가 생산재 공급계획에 포함될 경우 계획가격으로 원자재 조달이 가능하다. 셋째, 관료 및 기업인을 포함한 투자상대국의 이해관계자 집단 및 정치적으로 중화시킬 수 있다. 넷째, 상대 기업의 자금동원능력인적·물적 자원, 경영능력을 활용해 현재 내수 시장의 판로를 개척하는데 유리하다.

하지만 합자 투자시 단점도 있다

첫째, 설립 협상이나 준비기간이 장기화될 우려가 있다. 둘째, 파트너와의 경영주도권 싸움이나 경영권 분쟁이 생길 경우 분쟁해결에 소중한 시간과 노

4) 김익수, 『중국투자론』, 박영사, 1999, p.207.

5) 김익수, 『중국투자론』, 박영사, 1999, p. 210.

력을 소모해야 하는 문제도 있다. 셋째, 현지의 자금 능력이 떨어진다. 넷째, 기술의 유출가능성이 있다.

2. 합작 투자

합작투자는 외국과 중국의 투자자가 공동으로 투자를 하되 투자자 각자의 권리와 의무가 출자금액 비율에 따라 자동적으로 배분되는 것이 아니라 문자 그대로 투자자들의 계약에 의해 배분되는 것이기 때문이다. 이로 인해 투자사업의 특성과 투자자들의 사정에 따라 투자자의 권리와 의무를 융통성 있게 조정할 수 있다는 장점과 함께 계약내용의 정형 성이 부족하여 중국사정에 대한 이해가 부족한 우리 투자자들로서는 자칫 불리한 투자계약을 체결할 가능성이 우려된다.

합작투자방식에 의해 설립되는 중외합작투자기업의 주요한 특징은 다음과 같다.⁶⁾

첫째, 합작투자방식에 의한 출자는 화폐가치평가에 의한 지분배분방식과 화폐 가치 평가를 하지 않은 약정배분방식이 모두 가능하며, 투자자는 토지자연자원, 노동력, 용역, 건물, 설비, 시설, 기술, 현금 중 가용한 투자자원을 활용하여 출자할 수 있다. 둘째, 중국과 외국 투자자의 합작조건과 그에 따른 권리와 책임이 모두 쌍방의 합법 적이며 유효한 계약내용에 의해 규정되어 있다. 셋째, 중국과 외국 투자자 쌍방의 출자에 따른 분배와 쌍방이 계약한 별도의 약정방식에 의한 이윤분배가 모두 가능하다. 즉 이익금을 분배하거나 생산제품을 분배하는 것이 가능하며 영업수입 자체를 분배하는 방식도 투자자 쌍방의 약정에 의해 가능하다. 넷째, 합작투자기업은 회사법인 형태나 법인격을 구비하지 않은 연합경영체 형태가 모두 가능하며 이에 따라 동사회(우리나라의 이사회)를 구성하여도 되고 안 해도 되며 연합관리 위원회를 구성하여 기업을 관리하거나 제3자에게 관리를 위임할 수도 있다. 다섯번째, 합작투자기업의 형태가 회사형태를 취할 경우는 반드시 유한책임회사 형태로 하여 중국과 외국 투자자는 각자의 출자 범위 내에서 합작투자기업의 채무에 대한 책임을 지어야 한다.

6) www.kotra.or.kr, 검색일자 : 2002.10.20.

합작 투자는 합자 기업과 비교해 볼 때 중국 측 파트너가 있다는 점은 동일하지만 합자 기업과는 달리 지분율과는 관계없이 계약내용에 따라 손익과 배당을 분담한다.

합작 기업의 장점은 자산구성, 조직, 기업 경영상의 융통성이 커서 호텔이나 자원 채굴업에 많이 활용하고 있다.

또한 합작기간내의 설립과 해산 투자 철회가 비교적 쉽다.

단점으로는 완전소유에 의한 진출 시 독점할 수 있는 이익을 현지파트너와 함께 분배해야 하며, 현지의 자본동원능력이 뒤떨어지며, 현지파트너의 목표 및 욕구가 상이하여 갈등을 야기하기 쉽다.

3. 독자 투자

독자 기업은 완전 소유권을 가지는 것으로 외국 측이 100% 전액 투자함으로써 해외 자회사를 완전통제하고 소유하는 형태다. 주로 중국 내 단순가공 후 수출하는 중소기업에 의해 많이 이용된다.

독자 기업은 합자·합작회사가 갖는 경영권 문제를 해결하는 방법이며 외국 측의 경영이 가능하다.

독자 투자는 해외사업에 대해 독자적으로 운영·결정하는데 많은 비용과 위험이 수반되며 특히 기업부지 확보, 공사시설의 의뢰, 전기시설, 원자재 조달 등을 자력으로 해결해야 한다.⁷⁾

독자 투자의 장점은 첫째로 한국식의 독자적 경영이 가능하며 둘째로 투자기업의 기술, 노하우 등기타 회사의 기밀사항을 보호할 수 있으며 셋째로 신속한 의사결정으로 해외사업을 민첩하게 처리할 수 있다.

단점으로 첫째로 내수 시장 개척에 불리하며 둘째로 중국정부의 협조를 기대하기 어려우며 셋째로 거액의 자금이 소요되며 그에 따른 실패에 대한 손실이 크다. 넷째로 현지국에 대한 정보이용에 불리하다.⁸⁾

이상에서 살펴본 바에 따르면 중국 투자시 합자투자, 합작투자, 독자투자로 나눌 수 있다. 한국기업의 대중국 투자시 대부분 합자투자나 독자투자로 진출

7) 김익수, 『중국투자론』, 박영사, 1999, p. 208.

8) 김익수, 『중국투자론』, 박영사, 1999, p. 210.

하고 있는 상황이다.

그러나 합자투자나 독자투자 중 어느 방식이 유리한지는 투자기업의 현황과 업종, 경영 전략에 따라 나름대로의 장단점이 있어 판단하기가 쉽지 않다. 우리나라의 기업 중 과거에는 합자투자가 대부분이었으나 최근에는 독자투자의 비중이 늘어나고 있다. 예컨대 기업들의 독자투자 비중이 높아지고 있는 원인은 합자투자의 경영에서는 중국 측 파트너의 비 협조와 경영권 장악을 둘러싼 법적 분쟁이 자주 발생하기 때문으로 풀이된다. 하지만 중국 내 지지 기반이 부족하거나 중국기업의 영업망을 이용하기 위해서는 합자투자가 유리하다.⁹⁾

<표 1> 중국내 외자기업의 유형 및 특성¹⁰⁾

	합자기업	합작기업	독자기업
근거법	중외합자경영기업법	중외합작경영기업법	외자기업법
조직형태	법인격을 가진 유한회사	법인, 비법인 모두 가능	어떤 형태도 가능
손익분배	출자비율에 따라 손익 분담	출자비율과 관계없이 계약서 규정에 의거 분배	
중간해산	계약기간중 중간 해산 조건 및 절차가 어려움	계약기간중 상대방 계약위반시 일방적 투자철회 가능	
장점	①설립 및 운영절차가 합리적 ②국가생산재 공급계획에 포함될 경우 계획가격으로 원부자재 조달가능 ③내수시장의 판로개척에 유리	①자산구성, 조직기업 경영상의 융통성이 큼 ②설립 및 해산 투자 철회가 비교적 쉬움	①한국식의 독자경영이 가능함 ②회사의 기밀사항을 보호할 수 있음 ③신속한 의사결정으로 해외사업을 민첩하게 대처
단점	①설립 협상이나 준비기간의 장기화 ②파트너와의 경영주도권 싸움이나 경영권 분쟁 발생 ③현지 자금 능력 어려움 ④기술의 유출가능성 있음	①이익에 대해 현재파트너와 함께 분배 ②현지의 자본동원능력이 떨어짐 ③현지 파트너와의 갈등을 야기하기 쉬움 ④시행규칙 미비	①내수 시장 개척에 불리함 ②중국정부의 협조를 기대하기 어려움 ③거액의 자금이 소요됨 ④현지국의 정보이용에 불리함 ⑤시행규칙 미비 ⑥대부분의 서비스업종에는 불허

9) KOTRA, 『중국투자 현장점검』, 2001.11.30, p. 22.

10) 김익수, 『중국투자론』, 박영사, 1999, p. 210, 참고하여 재구성함.

제3절 해외직접투자의 동기

해외직접투자의 동기는 투자기업의 국내시장의 성숙도, 원재료의 조달, 기술, 자본 및 인재의 축적도, 노동력수급과 임금수준, 경영자의 경영이념, 국제사업의 비중 등에 의해 현저한 차이가 나타날 수 있다. 기업에 있어서 해외직접투자의 목적과 동기는 국내외의 환경변화에 의해 점차 변화되고, 여러가지 요인이 복합적으로 나타난다.

해외직접투자는 자원확보형, 시장지향형, 생산요소지향형, 선진기술지향형의 목적과 유형으로 구분할 수 있다.

1. 자원확보형

자원확보형이란 농림, 수산, 광업, 목재, 펄프 등의 기초적인 자원을 확보하기 위해 투자국 기업이 자원보유국에 대해 자본이나 기술을 투하하여 자원개발을 행하고, 그 생산물을 수입하는 방식으로서, 최근에는 개발수입이라고도 한다.¹¹⁾

즉 석유, 알미늄, 동 등 광업에 종사하는 기업은 외국에 소재하는 원료생산과 국내에서의 완성품의 생산을 통합화시킴으로써 시장을 통한 거래비용을 절감할 수 있게 된다.

이러한 형태의 해외직접투자를 행하는 목적은 투자기업 및 해외 자회사들의 제조활동을 지원키 위해 원자재를 저렴하고 안정적으로 공급하고, 투자국 내의 타 기업체들에게 판매, 또는 제 3국 시장과 기업체들에게 판매하는 목적이 있다.

2. 시장지향형

시장지향형 직접투자는 다음의 2가지로 구분할 수 있다. 첫째, 시장 확보형

11) 김희철, 『글로벌 시대의 국제 경영』, 학문사, 1999, p. 251.

으로 자국시장 또는 자국기업의 보호를 위해 관세를 인상하거나 수입을 제한하는 경우 기존시장을 확보하기 위한 투자형태이며 이는 현지국의 공업화 정책이나 대외무역마찰의 발생 및 무역거래 확대정책의 한 요인으로 볼 수 있다. 둘째, 시장 개척형으로 다국적기업의 전형적인 해외직접투자 형태로서 생산기술, 경영기법 등의 독점적 우위요소를 보유하고 있는 기업이 직접 외국에 기업을 설립하여 이윤을 극대화하고자 하는 목적에서 이루어지며, 국가의 규모나 경제수준, 규모 등을 고려하여 시장 수요의 잠재력이 풍부한 지역에 진출하여 현지생산과 적극적인 마케팅 활동으로 새로운 시장을 개척하고자 하는 투자형태이다.¹²⁾

제품수출의 경우 각국의 소비관습, 기호 등이 다르고 가변적이기 때문에 여기에 필요한 정보수집, 제품의 품질개선 등 효율적인 판매촉진정책을 세우고 수출시장이 일정한 규모에 달하였을 때는 현지에 공장을 세우는 것이 능률적 이므로 이때 현지진출을 위한 직접투자가 이루어지게 된다.

혁신적 신제품의 경우에는 처음에는 해외에 경쟁자가 없고 현지진출에 따른 자본비용이 높게 들기 때문에 해외투자가 일어나지 않는다. 그러나 점차적인 수출증대에 따라 현지수요가 개발되어 효율적인 기업규모로서 조업이 가능케 된다면 수출시장에서의 현지기업에 의한 모방생산이 생기면 시장유지 및 확대를 위한 해외직접투자가 일어나는 경우도 있다.

3. 생산요소 지향형

생산요소들 중에서 자본은 국제적으로 비교적 이동성이 높으나, 노동력의 국제이동은 법적 제한이 많으며 토지는 이동성이 불가능하다. 그러므로 국내 노동력이 상대적으로 비싼 국가가 생산요소들이 풍부하고 저렴한 국가로 이전함으로써 비교우위를 강화시킬 목적으로 한 해외직접투자이다.

생산요소 지향형은 선진국의 노동임금은 자본 용역의 가격인상에 따라 매년 상승되기 때문에 자본, 지식집약적 산업등에 투자하거나 전통적인 노동집

12) 박상호, 『해외투자실무 매뉴얼』, 21세기 북스, 1995, p. 173.

약적 산업을 축소시키고, 노동임금이 저렴한 저임금 국가 등으로 투자를 이전하게 된다. 또한 이러한 형태는 국내에서 비교우위에 있는 산업의 자본, 기술 및 경영능력을 외국에 이전시켜 상호 보완관계를 갖게 함으로 양국 간의 분업을 통한 무역증대는 물론 제3국에 대한 경쟁력 강화를 도모하고자 하는 것이다.

4. 선진기술지향형

선진기술지향형은 선진국의 기술이나 경영노하우를 습득하기 위해 선진국에 투자하는 경우로서 고급 기술인력이 위치하고 있는 지역에 현지법인을 설립하여 현지의 우수한 두뇌를 활용함으로써 선진기술에 보다 더 효과적으로 접근하기 위함이다.

우리나라에서도 삼성반도체나 엘지전자 등의 전자회사들이 선진기술을 습득하고자 미국의 실리콘 벨리에 현지법인을 설치하여 운영하고 있는 것도 선진기술 지향형 해외직접투자의 한 형태로 볼 수 있다.

5. 한국기업의 해외직접투자의 동기

한편 한국기업의 해외직접투자 동기는 1968년 한국남방개발(주) 삼림자원을 확보하기 위해 인도네시아에 투자한 것을 효시로 시작되었으며, 1970년대까지는 주로 무역업과 운수업에 대한 투자가 많았다. 그러나 이 때까지의 해외직접투자 규모는 매우 영세하였으며 투자 지역도 극히 한정되었다.

1980년대 중반에는 전 세계적인 해외직접투자 증대 현상과 더불어 그 규모도 크게 확대되고 지역적으로도 다변화되기 시작하였다. 그 이유는 공산품 수출에 대한 현지국들의 보호무역정책을 피하고, 주 수출품인 표준화 제품이 국내의 임금인상과 원화절상으로 경쟁력을 잃게 됨에 따라 해외 현지에 진출하여 제품을 생산해야 할 필요성이 있었으며, 국제경영활동에 대한 우리 기업들의 경험이 축적되어 해외진출능력이 향상되었기 때문이다. 1990년에 들어서는

국제수지 적자와 원화가치 하락과 세계경제의 둔화 등으로 인해 투자환경이 크게 악화되었지만 우리의 해외직접투자는 꾸준한 증가세를 보였다. 그 이유는 금리인상, 지대 및 임금상승에 따른 국내 투자환경의 악화 그리고 해외투자 촉진을 위한 해외투자제도의 대폭적인 개선 등이 호재로 작용한 결과다. 2002년 5월 현재 우리나라 기업들의 올 상반기 해외직접투자규모가 대폭 증가한 것으로 나타나 국내 설비투자 부진과 대조적인 모습을 보이고 있다. 재정경제부는 올해 1/4분기 중 국내 기업들의 해외 직접투자는 총 531건 8억 4000만달러로 작년 동기 5억7000만달러에 비해 47.4%나 급증세를 기록했다고 밝혔다. 지역별로는 아시아지역에 대한 투자가 3억1000만달러로 작년 동기 3억4000만달러에 비해 소폭 줄었으나 중국에 대한 투자는 같은 기간 1억7000만달러에서 2억3000만달러로 35.3%나 급증했다. 특히 대중국 투자의 87.8%(2억달러)가 제조업투자로 전체 해외 직접투자 중 제조업비중(77.4%)을 크게 웃돌아 기업들이 저렴한 노동력을 이용하기 위해 중국 투자에 적극 나서고 있는 것으로 분석됐다.¹³⁾

제3장 한국기업의 대중국투자 동기와 투자현황

제 1절 투자 동기

한국기업의 대중국 투자는 초창기에는 중국 내수시장 개척보다는 수출가공기지로서의 역할을 중시하였기 때문에 중국 내 싼 임금을 이용하려는 기업들을 중심으로 진출하였고, 이들은 가공 생산된 제품의 대부분을 제3국이나 한국으로 수출하였다. 그러나 1990년대 들어오면서 중국 내수시장이 활성화됨에 따라 생산량 중 내수판매의 비중을 늘려 가는 기업이 늘어나고 있고, 대기업의 경우 자체 정보력과 자금력의 우위를 바탕으로 중국 대도시의 소비재 공산품과 서비스 시장을 개척하기 위해 투자를 확대해 가고 있다.

대한상공회의소가 중국에 진출해 있는 업체를 대상으로 조사한 설문내용에

13 연합뉴스, “국내기업 해외직접투자 1분기 중 47%이상 급증”, 2002.05.17

따르면 국내의 고비용 회피, 해외시장 개척, 불합리한 관행·제도 회피를 가장 중요한 이전 목적으로 지적했으며, 중국진출업체 역시 비슷한 응답을 보였다. < 표 2 참조>

〈표 2〉 기업의 대중국 투자 동기

(단위 : %, 응답개수)

	진출 목적
저렴한 노동력 활용한 비용 절감	25.5 (51)
풍부한 노동력	11.5 (23)
원재료 확보	7.0 (14)
거대시장 활용한 시장개척·확대	25.5 (51)
우수 두뇌를 활용한 연구개발	0.5 (1)
현지기업과의 전략적 제휴	9.0 (18)
중국 국내자금을 활용한 사업영역 확대	6.0 (12)
국내의 지나친 노동관행	3.5 (7)
국내 과다규제 탈피	3.0 (6)
모기업·거래선의 해외이전	8.5 (17)
합 계	100.0 (200)

주: 1) 3개를 선택하게 한 복수응답 자료임

2) 비율은 3개를 고르게 한 뒤, 응답을 다시 100%로 환산한 것임

출처 : 중국진출 한국기업의 진출목적 및 애로사항 <http://korea-china.korcham.net/> , 2002.9.18

- 조사기간 및 대상 : 2002. 7. 29(월)~2002. 8. 10(금) 휴일제외 10일간, 중국진출기업 70개사
- 조사방법 : 임시조사원 및 전송장치를 통한 설문 조사
- 응답기업 분포율 : 총 응답업체 70개사中 중소기업 56개사(80.0%), 대기업 14개사(20.0%)

중국진출업체는 가장 중요한 진출동기는 저렴한 노동력 활용(25.5%)과 거대시장 개척·확대(25.5%)등을 우선으로 꼽았으며, 다음으로 풍부한 노동력(11.5%), 현지기업과의 전략적 제휴(9.0%), 원재료 확보(7.0%) 등으로 조사되었다.

이러한 사실은 국내에서 중국으로 생산거점을 이전하려는 업체도 마찬가지로 나타났다. 가장 중요한 목적은 고 비용구조 회피였으며, 대부분의 업체는

현재의 임금 수준 및 체계로는 경쟁력이 떨어진다고 응답했다.

해외시장 개척의 경우 급성장하고 있는 중국 등의 지역을 주시하고 있으며, 대부분의 업체가 향후 3~5년 사이에 중국시장이 급성장할 것으로 보아 이러한 추세에 따르지 않으면 도태될 수 있다고 답했다.

투자동기를 정리하면 다음과 같다.

1. 국내 고비용 회피

1) 평균근속연령이 높고 정규직화되어 있어 임금수준이 중국의 10배 높다.

2) 물류에서 하중규제, 도시지역 제한 등으로 물류비용 높고, 중국에서는 공장용지를 무상으로 지급하는 경우도 있으며, 우리나라에서 처럼 수도권 등지의 공장용지 확보난을 겪지 않아도 된다.

2. 국내의 불합리한 관행 및 제도에 대한 회피

1) 납기가 촉박한 경우 근무시간과 관련하여 어려운 점이 많으며, 특히 탄력적 근무가 잘 안되고 있다.

2) 국내의 빈번한 파업으로 생산성 하락을 가져온다.

3) 무노동 무임금이 현실적으로 적용되지 않고 있다.

4) 일부 사업의 철수 또는 감축 시 인원처리를 노조와 상의해야 하며, 노조는 완강히 거부함으로 구조조정이 어렵다.

3. 중국의 거대시장 개척·확대

1) 관련 업종의 중국시장 성장속도가 빠르며 중국 수요는 계속 증가하고 경쟁업체 또한 증가하고 있다.

제 2절. 투자현황¹⁴⁾

우리나라의 대중국 투자는 수교 전인 1988년부터 홍콩, 일본 등 제3국을 경유하는 형태로 시작하여 수교와 함께 폭발적인 신장세를 거듭하였다.

91년에는 69건, 4천 2백만 불에 불과하던 투자실적은 이후 연평균 6%씩 증

14 KOTRA, 『중국투자 현장점검』, 2001.11.30, pp. 9-17.

가하여 2001년 9월말 누계기준으로 5,568건, 49억 2천만 불로 늘어났다.

현재 중국은 건수 기준으로 우리나라 최대의 해외투자 대상국이며 금액 기준으로는 미국에 이은 두 번째 투자 대상국으로 부상하였다.

1990년대 중국투자가 급속히 증가한 원인은 국내요인과 중국 요인이 맞물린 때문인 것으로 평가된다. 즉, 당시 우리기업들은 국내 생산비용 상승으로 채산성이 떨어지는 시점에서 중국의 적극적인 투자유치 확대에 의한 것으로 풀이된다.

1. 시기별 동향

우리나라의 중국투자는 10여 년에 불과해 이를 시기별로 나누는 것은 다소 무리가 있으나 투자 건수와 금액의 흐름을 보면 대개 탐색기(1989~1993), 활성화기(1994~1997), 조정기(1998~1999), 회복기(2000년 이후)등 네 단계로 구분할 수 있다.

〈표 3〉 시기별 중국투자 동향

구분 연도	실행기준	
	투 자 건 수	투 자 금 액
~ 1991	101	65
1992	170	141
1993	378	264
1994	841	633
1995	740	838
1996	730	888
1997	623	716
1998	242	678
1999	430	337
2000	656	380
2001	1,020	493
2002.1~5	437	252
누계	6,368	5,685

(단위 : 건, 백만달러)

자료원 : KOTRA, 중국투자 현장점검, 2001.11.30, p.10

1) 탐색기 (1989~1993)

1989년부터 수교 직후인 1993년까지는 우리 기업의 탐색적 투자가 이루어진 시기라고 할 수 있다. 이 기간 중 우리 기업의 중국투자 규모는 총 649건, 470만 달러로 대부분 노동 집약적인 산업을 중심으로 중국 투자가 이루어졌다. 이는 국내 고 임금에 따른 수출품의 가격경쟁력 약화를 극복하는 방법으로 풀이된다.

2) 활성화기 (1994~1997)

1994년은 가장 대규모 투자가 이루어졌고, 건수로는 841건, 금액은 6억 3천만 달러 투자하였다.

이 시기는 중국 동남부 지역의 경우 이미 외국기업들의 진출이 활발하여 임금, 토지, 임대료 등 제반 비용이 상승하였고 내수시장에 대한 이해도가 부족하여 진입이 쉽지 않았던 전반기(1994~1994)에는 1,681건, 14억 5천 6백 달러의 투자가 이루어졌으며 실패사례가 알려지면서 중국투자에 관한 신중론이 대두되기 시작한 후반기(1996~1997)에는 1,353건, 14억 6천 9백만 달러로 현재까지 대중 투자가 가장 활발했던 시기다.

3) 조정기 (1998~1999)

국내의 금융위기 여파로 국내본사의 경영 애로 때문에 투자가 위축되면서 조정국면에 들어갔다. 따라서 연간 투자규모도 672건이며 건당 투자액도 9억3천 8백만 달러로 그 이전 시기인 1996~1997년의 절반 수준으로 위축됐다.

이와 같이 투자가 소규모로 이루어진 것은 중국의 WTO 가입이 가시화되고는 있었지만, 내수시장 개방이 제도적으로 뒷받침되지 않고 있는데다 국내 본사의 자금 여력 또한 충분하지 못했기 때문에 적극적인 투자보다는 중국 시장에 대한 이해를 제고하는 데 초점을 맞춘 시기였다.¹⁵⁾

4) 회복기 (2000년 이후)

일부에서는 최근 대중 투자가 급감했다는 지적도 있지만 2000년부터 2001년 9월까지 대중 투자는 1,278건, 투자금액은 5억7천만 달러로 활성화에 못지 않은 실적을 보이고 있다.

특이한 점은 이 기간 중 중소기업은 꾸준히 투자를 지속했다는 점인데, 그 이유는 국내기업의 경영 애로 등으로 인해 생산 기지를 중국으로 이전했기 때문인 것으로 풀이된다.

2. 지역별 동향

현재 우리 기업의 대중 투자는 대체로 아래 5대 권역에서 97%이상으로 타 지역의 투자는 거의 이루어지지 않고 있다고 볼 수 있다.

- 동북 3성 (요녕성, 길림성, 흑룡강성)
- 화남지역 (북경시, 천진시, 하북성 등)
- 산둥성 (청도시 등)
- 화동지역 (상해시, 강소성, 절강성 등)
- 화남지역 (광둥성, 복건성 등)

홍콩이나 대만기업들이 광둥성, 복건성, 상해시, 강소성 등 중남부지역에 투자가 많은 것에 비해 국내기업들은 동북3성과 산둥성내 투자비중이 66%를 차지하고 있다.

15 한국수출입은행 해외경제, “한국의 대중국 투자 10년의 평가와 전망”, 2002.8.15, p.26.

〈표 4〉 5대 권역별 투자비중 추이(실행건수기준)

지역	초기 (~ '93)	활성기 ('94~ '97)	조정기 ('98~ '99)	회복기 ('00~ '01.6)	누계 (~ '01.6)
동북3성	34.7	36.9	32.7	24.5	33.6
화북지역	19.9	18.6	11.9	16.8	17.6
산동성	31.3	28.3	38.3	39.9	32.3
화동지역	7.4	10.6	13.4	13.2	11.1
화남지역	4.6	2.8	2.2	3.1	3.0
5대지역 합계	98	97.2	98.5	97.6	97.5

(단위 : %)

자료원 : KOTRA, 중국투자 현장점검, 2001.11.30, p. 12

• 동북 3성 (요녕성, 길림성, 흑룡강성)

동북3성의 투자비중은 전체 대중 투자의 33%를 웃돌고 있다. 이는 타지역에 비해 현지 조선족을 고용함으로써 인해 해외투자의 가장 큰 장애요인의 하나인 언어문제를 해결할 수 있는 이점이 있지만 조선족들의 중국내 지위와 경제력에 대한 이해부족으로 인해 많은 부작용도 나타나는 지역이다.

동북3성 중에서는 요녕성 투자가 가장 많으나 최근에는 전체 투자에서 차지하는 비중은 점차 줄어들고 있다.

• 화남지역 (북경시, 천진시, 하북성등)

천진시는 중국 개혁과 개방초기부터 양호한 항구조건으로 노동집약산업 위주의 우리 기업들이 가공무역형 투자를 하기에 적합한 지역이었으며, 현재까지 꾸준히 늘고 있다.

화남지역은 동북3성과 산동성과 함께 우리 기업의 3대 투자중심지를 형성하

고 있다.

· 산동성 (청도시 등)

2001년 6월까지 산동성의 투자건수기준으로 전체 대중 투자의 32.3%를 차지하고 있으며, 이는 단일 성 가운데 투자실적인 가장 높다.

산동성은 기후가 좋고 지리적으로 가까우며 유교문화권에 속해 있다. 무엇보다도 산동성 정부에 한국과의 교류상 특혜를 부여한 것도 유리한 요인으로 작용하였다.

· 화동지역 (상해시, 강소성, 절강성 등)

2001년 6월까지 화동지역의 투자실적은 대중 투자건수의 11.1%를 차지하고 있다. 우리 기업의 화동지역 평균투자금액은 203만달러로, 전체 대중 평균투자금액을 두배이상 상회하고 있을 만큼 대형투자가 이루어졌다.

이는 소비수준이 비교적 높은 상해, 강소성, 절강성 등지로 투자거점을 다변화하기 시작하였으며, 특히 상해 인근지역에 투자를 확대했기 때문이다.

이 지역에는 경제특구인 포동개발구와 중앙정부 차원의 정책에 따라 설치된 곤산, 장가항, 홍교 등 국가급 개발구와 투자환경이 양호한 성급 개발구가 집중되어 있으며 정책적 우대조치로 어느 지역 못지 않게 양호한 투자환경을 가지고 있다.

· 화남지역 (광둥성, 복건성)

2001년 6월말까지 화남지역의 투자실적은 대중 투자건수의 3.0% 선이다. 광둥성과 복건성은 한국과 지리적으로 멀고 언어와 문화적으로 많은 차이가 있으며, 임금과 토지사용료 부담 또한 만만치 않았기 때문에 다른 4대 권역에 비해 투자가 상대적으로 낮은 지역이다.

또한 이 지역은 홍콩과 마카오, 대만기업들이 많은 투자를 하여 일부 지역을 제외하고는 우리 기업의 진출여지가 크지 않았다.

3. 업종별 동향

〈 표 5 〉 업종별 투자비중 추이(실행건수 기준)

업종	초기 (~ '93)	활성기 ('94 ~ '97)	조정기 ('98 ~ '99)	회복기 ('00 ~ '01.6)	누계 (~ '01.6)
농림어업	2.2	2.1	0.8	1	1.8
광업	0.6	0.5	0.2	0.4	0.5
제조업	93.3	85.8	93.9	86.8	87.4
건설업	0.3	1.1	0.2	0.3	0.7
도소매업	0.8	3	2.1	4.2	3.1
운수창고업	0.2	1.1	0.5	0.4	0.8
통신업	0	0.2	0.4	0.2	0.2
금융보험업	0	0	0	0.1	0
숙박음식점	1.4	3.5	0.9	1.7	2.7
부동산	1.2	2.7	1	4.9	2.8
기타	0	0	0	0	0
합계	100	100	100	100	100

자료원 : KOTRA, 중국투자현장점검, 2001.11.30, p.16

• 제조업

2001년 6월말 현재 전체 대중국 투자의 87.4%가 제조업 분야에 투자하고 있다. 산동성의 경우 대중국투자의 91.6%가 제조업에 집중되어 있으며, 광둥성의 경우 93.9%를 차지한다.

이 같은 제조업에 압도적으로 많은 이유는 우리 기업들의 중국투자가 국내 생산비용 상승에 따라 기업의 경쟁력 유지가 어려워지는 시점에서 시작되었기 때문이다.

또한, 기존의 중소기업들이 주도하였던 제조업투자는 다른 분야와 비교해 소액투자가 주류를 이루었으나 최근 전기전자를 중심으로 대기업들의 대형 설비투자가 증가하면서 건당 평균투자금액이 커지고 있다.

• 비제조업

제조업을 제외한 부문에서는 도소매업(3.1%), 부동산(2.8%), 숙박음식점(2.7%)부문을 투자가 많으나 그 비중은 미미한 편이다.

2000년 이후 중국의 유통개방이 확산됨에 따라 우리 기업들도 많은 활기를 띠고 있으나 규모면에서는 크지 않다.

이 밖에 전체에서 차지하는 비중은 작지만 건설업, 통신업 등은 평균투자액이 전체 평균액을 훨씬 앞지르고 있으며, 특히 부동산 개발 서비스 및 숙박 음식업이 1999년에 비해 2002년 6월 현재까지 3배 이상의 증가세를 기록하고 있다.

이상 우리 기업의 대중국 투자의 특징을 살펴보면 다음과 같다.¹⁶⁾

첫째로, 제조업에 대한 투자비중이 높다. 대중국 투자비중이 제조업이 높은 이유는 국내 고 임금을 피하여 중국의 풍부한 저임 노동력을 활용한다는 우리기업의 투자동기, 외국인 투자기업에 대한 중국 당국의 수출 의무 부과, 서비스 부문 등 내수시장 미 개방 등의 중국 측 환경요인이 상호 결합하여 나타난 결과로 해석할 수 있다. 제조업 투자는 금액기준으로는 주로 전자통신, 의류, 석유화학 등이, 건수 기준으로는 섬유·의복, 전자통신, 기계장비 등의 순서로 나타나고 있다.

특이한 점은 섬유등은 투자규모는 작지만 건수가 매년 100건이 넘지만 전자통신 분야는 성장 단계에서부터 투자가 증가하기 시작하여 금액기준으로 가장 높은 비중을 차지하고 있다.

둘째로, 소규모 투자 위주로 이루어져 있다. 중국의 저임 노동력 활용을 위

16 한국수출입은행 해외경제, “한국의 대중국 투자 10년의 평가와 전망”, 2002.8.15, pp.27-30.

한 노동집약적 산업 투자가 많은 반면, 개방에 따른 시장진입 제한 등으로 인해 대규모 투자가 제약을 받은 것으로 해석된다. 이는 2000년 말 현재 우리나라의 해외투자 기업 가운데 1,000만 달러 이상 투자한 276개사의 건당 평균투자액이 5,400만 달러인 반면 대중국 투자기업 48개사의 건당 평균투자액은 3,500만 달러인 데서 잘 나타낸다.

셋째로, 투자 비중이 중소기업이 대기업보다 높다. 대중국 투자는 상대적으로 중소기업 주도로 이루어졌다. 이러한 추세는 국제화에 미흡한 중소기업으로서는 지리적인 인접성, 문화적 유사성과 조선족 활용이 가능한 점 등 중국이 상대적으로 다른 국가에 비해 유리하여 심리적 부담이 덜한 데 기인한 것으로 해석 할 수 있다.

넷째로, 지역적 편중이 심하다. 대중국 투자는 지역 편중 현상이 심하게 나타나는데 개방 확대에 따른 중국 내수시장 진입 제한이 완화됨에 따라 편중 현상도 점차 완화되고 있지만 아직까지 뚜렷한 변화는 없다. 지역적으로 보면 산둥, 톈진, 장쑤, 랴오닝, 상하이 순으로 높은 투자비중을 보이고 있으며, 이들 5개 지역이 전체 대중국 투자에서 건수와 금액의 70% 이상을 차지한다.

제4장 한국기업의 대중국 투자 성공 및 실패사례

중국에서 투자하고 있는 한국 기업의 성공과 실패사례를 통하여 앞으로 중국투자를 계획하고 있는 기업들에게 참고할 만한 자료를 제공하고 성공과 실패원인을 분석하여 실수를 미연에 방지하고 성공요인을 더욱 발전할 수 있도록 해야 한다. 이에 A 의류 생산공장, 청도 토프톤 전기유한공사 B 의류공장, C 제조업 공장 등의 성공사례와 S 사 공장, A 식품 가공 공장 한국어구 등의 실패사례에 대해 조사해 보도록 하자.

1. 성공사례

1) A 의류 생산공장¹⁷⁾

A 의류 생산 공장은 상해시에 위치에 있으며 1994년에 독자 투자형식으로 중국에 진출했다. 당시는 생산공장 역할만 하였는데 바지를 전문으로 생산하였으며, 1996년에는 100% 내수판매 허가를 받으면서 의류 유통사업으로 본격 확대 진출하였다.

(1) 기업현황

과거에는 내수판매 허가를 받아야만 내수시장에 팔 수 있었는데 지난 4월 12일부터 외자기업에 대한 수출의무 규정이 철폐되어 지금은 내수판매 허가가 없이도 내수시장에 팔 수 있게 되었다. 현재 한국직원 12명, 현지직원 약 500명 정도로 구성되어 있다. 현지직원은 바지 생산공장 약200명, 내수판매 사원 약200명, 생산과 물류분야의 관리인은 약100여명으로 구성되어 있다. 남경에서는 기존의 매장을 철수하고 새로 지어 가장 고급인 썬링 백화점 2층 좋은 자리에 매장을 설립하였다. 매월 한화로 1.5억원 정도의 매출을 올린다.

17) KOTRA, 『중국투자 현장점검』, 2001.11.30, pp.53-60.

현재 연간 매출규모는 한화로 900억 정도이며 이중 중국시장 내수가 100억 원, 한국, 일본으로의 수출이 약 800억원 정도가 된다. 3년 전까지만 해도 이익을 내지 못했다. 중국에 들어 올 때 한국 본사가 힘들어 생존을 목적으로 들어왔다. 그 때 가진 돈이 1700만원이었다. 지금 한달치 운영비의 절반에 불과한 금액이다.

이 공장은 자체생산 외에도 중국내 약 500개 공장에 하청을 주고 있다. 청도, 대련, 영파, 동관 등에 생산 기지가 있고 북경은 영업기지 역할을 한다. 매장은 전부 직영매장으로 위탁판매는 하지 않는다. 현재 상해, 무석, 항주, 북경, 천진, 장춘, 하얼빈, 심양, 남경 등 9개 도시에 60개의 매장을 가지고 있는데 모두 직영매장이다.

IMF 이후 구조조정 작업을 하였다. 200명을 내보내고 비용이 들어가는 부분을 다 잘라 내었다. 그리고 수익 틀, 인적구조 틀을 새로 짜서 거품을 제거하고 현재의 공장으로 들어 왔다. 첫 해에는 제품을 만들지 않고 기존의 재고를 제품화하여 현금화 시켰다. 2년째부터 마케팅에 신경 써서 매출을 올렸다. 현재는 중국 공장이 한국의 본사보다 품질도 낮고 원가도 더 절감시키고 있다. 한국은 생산원가가 35%에 달하는 데 중국에서는 22~23%까지 낮추고 있다. 원자재 수입비율은 20% 정도이고 정식 통관하고 있으며 80% 정도는 현지에서 조달한다. 영업은 절대 세일을 하지 않고 제 값 받는 것을 원칙으로 하고 있다.

(2) 직원 교육훈련과 노사문제

현지 관리직원들은 전부 중국인으로 교통대학, 복단 대학 등의 우수 대학생들을 선발하여 한달 이상 합숙훈련을 시킨 후 업무에 배치시킨다. 백화점 매장에 파견된 인원들도 백화점 측의 추천을 받아 그 중에서 선발된 직원들을 철저하게 교육시킨 후 매장으로 배치한다.

현지 직원들의 급여 수준은 외국인 회사보다는 적지만 중국회사 보다는 많은 편이다. 보통 일인당 350~400달러 정도를 지급한다. 또 철저하게 공개경

영을 하여 매월 경영실적을 투명하게 발표한다. 수익이 발생하면 인센티브를 정확하게 지급하고, MT, 체육대회, 평가회 등 문화행사를 통하여 복리를 증진시킨다. 현지인도 본사 직원들이 웬만큼 모범을 보이는 정도로는 현지인들이 따라오지 않는다. M사는 3년간 한끼에 인민폐 2원 짜리 식사를 전 직원이 똑같이 먹고 생활했다. 한국의 본사 직원들이 모범을 보여야 현지직원들이 따라 온다. 아파트도 중국인들과 같은 현지인 아파트를 사용하며 자녀들의 학교도 국제학교가 아닌 현지인 학교를 보낸다. 매주 월요일에는 전 직원에게 세계를 향한 경영을 교육시켜 자부심을 불어넣어 주고 문화교육을 시킨다. 중국의 경영환경은 어려운 점이 많지만 한국보다는 좋은 환경이다. 다만 양로, 의료 등의 사회보험 부담이 34%로 높아 어려움을 느끼지만 현지직원들이 만족하기 때문에 지금은 오히려 좋다고 생각한다.

노동문제도 서로 상식적인 선에서 해결하기 때문에 한국의 노사문제보다 나은 편이라고 생각된다. 중국에서 기업을 운영하려면 종업원들과 가족같이 지내는 것이 성공의 비결이다. 그리고 우수한 관리자들을 확보하는 것 또한 중요하다. 관리시스템을 갖추면 한국보다 관리하기가 훨씬 쉽다. 또 관리가 확실하게 뒷받침되지 않으면 사업을 확대하지 말아야 한다.

(3) 경영성과

상해시에서 최고급 백화점에 매장의 위치를 선정할 때도 총경리를 직접 만나 가장 좋은 자리를 확보하기 위한 담판을 했다. 백화점 내에서 다른 의류매장들의 매상이 30%씩 격감했지만 M사 매장은 두 배 이상 성장하였기 때문에 백화점은 귀빈 대접을 해준다.

패션시장은 스피드가 생명이다. M사는 스피드 생산을 장점으로 가지고 있다. 세일을 안하는 대신 15일만에 신제품을 생산해낸다. 매주 월요일마다 신제품 개발을 위한 회의를 하며 디자이너들을 미국에 보내 미국 디자인을 신속하게 도입하기도 한다. 어차피 내수에서 경쟁하려면 반드시 1등을 해야만 한다. 반드시 1등만 할 수 있다면 아무리 돈이 없는 지역에 매장을 설치해도

성공할 수 있다. 돈이 남방보다 상대적으로 적다는 하얼빈 시내에서 400만 인구 중 10% 부자만 겨냥해도 1등일 경우에는 성공할 수 있다. 문제는 품질이지 어느 지역에 돈이 있느냐 없느냐는 크게 신경 쓰지 않는다. 현재 중국에서는 한 벌에 한화로 400~500만원 정도의 옷들이 팔리고 있다. 따라서 중국의 소비자가 원하는 수준을 맞추는 것이 중요하다고 본다.

백화점에 점포를 입점시키는 계약서를 체결할 때에는 M사의 상해 총경리가 직접 계약을 한다. 현지 총경리가 직접 결재하는 상황은 백화점의 입점계약, 직원선발, 일정금액 이상의 지출 등이다. Road Shop도 직접 경영하기 때문에 담보를 잡는 문제가 없다. 위탁 판매를 한다면 담보를 잡거나 대금을 떼이는 문제가 있을 수 있지만 전부 직접 경영하며 절대 위탁판매를 하지 않는다. 일부 바이어들은 돈을 싸들고 찾아와 물건을 달라고 하는 경우도 있지만 이미지를 손상시킬까봐 판매하지 않는다. 언제라도 세계적인 브랜드들과 경쟁할 자신이 있기 때문에 매장을 전국으로 확대하는 문제에 대해서 다소 느긋한 자신감을 가지고 있다. 중국의 WTO 가입으로 세계적인 브랜드들이 들어왔을 때매장을 확대해도 늦지 않는다고 본다. 그때에는 인테리어도 바꾸고 TV 광고도 할 예정이다.

중국 공장들의 생산단가는 한국보다 합리적이다. 장기간 거래하면서 관계가 점차 좋아지고 있다. 상대방을 돈벌게 만들어 주기 때문이다. 각종 세금도 100% 원칙대로 정확하게 내니까 관공서와의 관계도 아주 좋은 편이다. 주변에 힘있는 사람들이 옷을 그냥 달라고 하면 합리적으로 이해시켜서 거절하거나 50% 정도의 대금을 받고 판다. 한국사람들은 거절하면 보복하려고 하지만 중국인들은 이해해준다. 한국인들과 다른 점이다. 사업환경이 평균적으로 볼 때 한국보다 낫다고 생각한다. 세금은 전체 수익의 33%를 법인소득세로 납부하는데 모범업체로 지정되어 최근 27%로 낮추었다. 증치세는 17%를 납부하는데 1년 뒤에는 11% 정도를 세무국이 정확하게 환급해 준다.

(4) 애로사항

한국보다 준조세가 적고 뜯어 가더라도 합리적으로 애교 있게 뜯어 간다. 예를 들면 회사앞 길가에 화단을 만들려고 하는데 4만원이 든다면 1만원을 부담해 달라고 요구한다. 4만원씩 들 리도 없지만 나름대로 돈 달라는 구실을 이해시키려고 노력한다는 점이 귀엽게 느껴질 정도이다. 보일러를 설치할 때 허가받기가 어려웠다. 그러나 정면 돌파하여 증축허가를 받는 데 6개월이 걸렸다. 뇌물을 주면 담당자가 바뀔 때마다 뇌물을 받으러 온다. 정공법으로 해결하여 원칙대로 하는 회사라는 인식을 심어 주었다. 관공서에 확실하게 인식이 되니 더 이상 손 벌리지 않았다.

중국시장은 한국시장보다 몇 배나 어렵다. 그러나 틈새는 얼마든지 있다. 의류에서도 틈새를 보고 들어오는 것이 중요하다. 한국기업들이 실패하는 주요 원인은 현지화하지 못하는데 있다. 중국인을 너무 모르고 말만 현지화시킬질적인 현지화를 하지 않기 때문에 중국인들로부터 욕을 먹는다.

중국에 나와 있는 우리기업들은 현지에서의 사업보다 한국에 있는 본사의 눈치를 보는데 급급하다. 한심하게 한국 본사만 쳐다보는 경우가 많다. 중국에는 30대 초반의 CEO들이 많다. 사고가 아주 건전하고 합리적이어서 한국의 젊은이들이 따라가기 힘들 정도로 앞서가고 있다.

(5) 향후 전망

중국에서 사업을 하려면 다방면의 사업을 하기보다 자기만의 특징을 가진 사업을 해야 한다. 앞으로 중국이 세계의 중심이 되고 있기 때문에 여러 가지 아이템보다 확실한 자기 것을 가지고 들어오는 기업만이 살아 남을 수 있을 것이다. 한국이 IMF의 금융 위기에 빠진 원인은 금융과 기업구조가 부실했기 때문이다. 중국도 금융과 기업의 구조가 열악한 편이다. 따라서 어느 정도의 금융위기를 극복하고 나면 안정적인 발전을 할 것으로 예상된다. 중국이 2030년에는 일본을 앞지르고 2050년에는 미국을 앞지를 것이라고 보는 사람들이 많다. 앞으로 세계시장은 중국, 미국, EU 등의 3대 시장으로 통합될 것으로 보인다. 한국시장은 중국의 주변 시장으로 재편될 전망이다. 중국의 고급 두

녀 인력과 화교 자본의 결합으로 이러한 전망이 현실화될 것으로 보인다. 앞으로 중국의 산업이 노동집약적인 산업에서 기술 집약적인 산업으로 발전하면서 IT산업도 조만간 중국이 앞서 갈 것으로 예상된다. 유통도 이미 한국을 앞서고 있다. 까르푸 등과 같은 대형 유통체인이 발전하는 동시에 특색이 있는 대형 유통체인으로 전문화되고 있는 추세이다.

(6) 평가

이 회사는 구조조정을 통하여 필요 없는 비용을 최소화하는데 노력을 했으며, 탁월한 마케팅 전략과 함께 품질향상에도 각별한 신경을 썼다. 또한 현지 관리직원들은 모두 중국인으로 인력 관리에 최선을 다 하였고, 관리직원들의 우수한 인재를 채용하여 업무에 배치시키고, 경영실적을 공개하여 투명경영을 하였다. 수익에 대한 인센티브를 적용하였으며, 체육대회, 평가회 등 문화행사를 통하여 사기진작에 힘썼다. 각종 세금도 원칙에 따라 내고 정부 부처와도 긴밀한 관계를 유지하고 있다. 향후 목표는 기술 집약적 산업을 육성하려는 중국의 취지에 따라 품질을 향상시키고 대형 유통망을 통한 전문화를 하려는 노력을 하고 있다. 하지만 아쉬운 점은 현재 이 회사는 한국과 일본으로의 수출이 중국 내수 시장에 판매하는 것보다 훨씬 높은 비율을 차지하고 있다. 차별화된 시장 접근 즉 지역별, 직업별, 연령별로 분류하여 이들 집단의 소비성향을 분석하여 중국의 풍부한 내수시장 진출을 꾀하여야 할 것이다.

2) 청도 토포톤 전기 유한공사¹⁸⁾

청도 토포톤 전기 유한공사는 산둥성 청도시에 위치해 있으며 1989년에 설립되어, 1990년 2월에 독자투자 형식으로 개업하였다. 주 품목은 스피커 완제품 및 부품을 제조하는 공장이다.

지금은 비교적 현지에서 성공한 한국투자기업으로 평가받으면서 청도 진

18) 한중무역관, 해외직접투자사례, www.kotra.or.kr, 검색일자 : 2002.10.20.

출 제 1 호 한국기업으로서 인터뷰요청도 많이 받지만, 1호 기업이라는 타이틀에서 알 수 있듯이 중국투자는 처음부터 끝까지 모험 그 자체였다. 지금이야 진출기업도 많고, 자문 받을 곳도 많으며, 현지 지방정부의 행정이나 투자정책이 많이 개선되어 진출에 따른 위험성이야 이전과 비교해볼 때 비교도 할 수 없을 정도로 줄어들었지만, 이 회사가 청도에 진출 할 때만 해도 한국기업으로 선발기업은 하나도 없었고, 더군다나 투자 인프라도 형편없어 지금 관점에서 보면 왜 들어갔느냐고 반문할 사람도 있을 것이다.

믿은 것은 청도에 들어오면 하여튼 성심 성의껏 지원해 주겠다는 현지 지방정부의 투자담당자의 구두선, 그 하나뿐이었다.

(1) 투자입지선정

80년대 말의 현상은 비교적 많은 인력을 필요로 하는 업종에게는 비극의 시작이었다. 3D업종에 대한 기피현상이 나타나면서 사람 구하기가 힘들어져 갔고, 여기에 노동운동까지 겹치면서 국내에서의 생산활동은 어렵다는 공감대가 확산되어 가던 시기였다. 더구나 이 회사는 이 업종에서는 후발업체로 기존의 업체로부터 압력을 받는 상태여서 국내에서의 생산활동으로서는 더 이상 회사존립을 담보할 수 없다는 결론에 도달하고, 해외투자지를 모색하기 시작했다.

가장 강력한 후보지로 떠 오른 곳은 태국이었으며, 최종적으로 태국으로 결정을 하고, 투자수속 작업에 들어갔다. 그러나, 이 와중에 돌발변수가 일어났다. 현 회장인 당시 김순기 사장이 88년 IPECK이 조직한 중소기업 중국시찰단에 참가하여 중국 청도를 방문하고 온 뒤 투자 후보지를 하나 더 만들었던 것이었다. 결정은 쉽지 않았다. 위험을 무릅쓰고 미래 잠재시장인 중국을 진출하는지 아니면 구체적으로 예측가능하며, 다소 편한 태국으로 진출하는지 이 두 가지 길에서 고민하다가 최종적으로는 중국 청도로 진출하는 것으로 결정이 났다. 그 이유는 한국과 지리적으로 가까우며, 기후와 습관이 비슷하고, 원부자재의 공급이 비교적 수월할 것이라는 점에 높은 점수를 준 것인데,

지금 생각해 보면 사실 80년대말 당시 어디에 가서 물어봐도 우리가 중국 투자 우월점 이라고 생각한 부분에 대해 그렇지 않다고 효과적으로 반박할 국내 전문가가 부족한 것이 더 큰 이유였다.

(2) 매출규모

단돈 US\$45만불 투자된 자본금이 8차례의 증자를 거쳐 US\$340만불로 늘어났고, 공장은 청도에 1.2.3공장, 광둥성 동관에 또 하나의 공장을 증설했다. 직원은 청도 1.2.3공장에 1,540여명, 동관에 230여명등 총 1,770여명에 이르렀고 매출액은 총 US\$1,300여만에 달했다.

현재 생산되는 제품의 거의 전부가 해외 수출된다. 청도1.2.3공장은 전량이 12개 국가에 수출되고 있으며, 동관공장만이 중국현지에 투자된 한국의 삼성, LG에 납품된다.

(3) 종업원 교육

미래가 불확실한 중국에 투자할 때 독자 투자를 결정했고, 회사가 설립2년 만에 흑자로 돌아서자 공장장, 생산라인의 중간간부들을 전부 우수한 현지직원으로 교체하였다. 이들을 정기적으로 한국본사로 파견, 본사의 현장교육을 받도록 하여 업무능력을 향상시켰다. 또한 관리직도 주임, 과장 등 요직을 현지인이 맡게 하고 ,엄격한 평가제도를 도입하여 중국인 관리자 및 직공들이 스스로 일간, 주간, 월간 생산성과를 점검하는 회의를 통해 자체적으로 생산량을 관리하게 하였다. 한국인 기술자들은 기술적인 자문역, 측면관리 지원만을 맡도록 함으로서 자연히 현지인 직공들과의 마찰이 줄어들었고, 직공들의 업무 호응도는 빠르게 향상되어 갔다.

성공의 요체는 적절한 기대수준 설정 및 이에 적합한 관리방법에 있다고 판단하여 한국본사도 어려워하는 일본 마쓰시다의 품질기준을 적용하였다. 인건

비가 저렴한 장점을 들어 품질 검사원을 2배 투입하여 200%검사를 적용시킨 결과 품질측면에서는 매우 만족스러운 결과를 얻고 있다.

(4) 경영상 애로사항

투자를 결정하고 추진을 하는 과정에서 6.4사건이라고 불리우는 소위 천안문사건이 일어났다. 해방군의 탱크가 천안문으로 진입하면서 아수라장이 되는 군중대열을 TV로 지켜보면서 불안감은 커져갔다. 더군다나 중국에 대한 서방의 경제적 제재가 시작되면서 외국기업이 철수하는 사태까지 일어나면서 이런 투자가 과연 여기서 멈추어야 할지 아니면 추진해야 할지 막막하였다. 그러나, 정작 더 큰 문제는 국내에서 일어났다. 중국의 정치적 불안정을 이유로 정부기관이나 은행뿐만 아니라 주위에서도 투자를 보류해 보라는 소리만 했다.

주위에서의 반응이 냉소적이었지만 계획대로 밀고 나갔다. 그러나, 투자규모는 이 회사의 원 계획보다는 줄일 수밖에 없었다. 그 이유는 첫째 은행에서 대출이 불가하여 자체적으로 자금을 조성하다보니 그 규모를 크게 할 수가 없었고, 두 번째는 초기자금을 크게 하면 한국에서 승인이 나지 않을까 하는 조바심에서였다. 그때 상황은 정말 그랬다. 그래서 초기 투자는 3개 생산라인에 총금액은 US\$ 45만불에 불과했다.

직행로가 없어 상해를 지나 도착한 정도는 말이 안 나올 지경이었다. 황량한 벌판 위에 몇 개 공장만이 덩성덩성 있을 뿐이었고, 말도 물도 낮설었고, 겨우 우리와 비슷하게 생긴 사람들이 있다는 것에 위안을 받을 뿐이었다.

특히, 회사의 형태를 이뤄야하는 설립허가등 對관공서문제, 종업원의 급여결정문제, 의사전달문제 등 그야말로 갈곳은 많으나 발이 없고, 할말은 많으나 입이 없으며, 할 일은 많으나 시간이 없는 상황이었다.

그러나, 다행인 것은 단지 지방정부가 도와주겠다는 말을 구두선에 그치지 않고, 물심양면으로 적극 협조해 줬다는 것이었다. 비록 보기엔 모든 것이 느렸고, 담당자선에서 결정하지 못해 여러 단계를 물어 물어 찾아야 하는 행정

구조의 불편한 점등 여러 가지 면에서 정말 투자를 유치할 준비가 된 도시인지 의심이 들 정도였지만, 나름대로 성심 성의껏 도와주려 한다는 것을 느꼈다.

(5) 향후 전망

향후 전망에 있어서 세계경제를 이끌어가고 있던 미국 IT업계의 불황은 우리에게도 매우 나쁜 영향을 미치고 있다. 우리제품이 아무래도 IT제품과 일정 부분 관계가 있기 때문이다. 따라서 이전보다 사업환경이 어려워지고 있는 것은 사실이다. 해외가 어려워지는 만큼 중국국내에서 활로를 찾아야 되지만, 앞에서 말했듯이 그게 쉽지가 않다. 말이야 큰 떡이지만 우리가 젓가락 갖다 될 떡은 아니기 때문이다. 그러나, 장기적 관점에서는 중국내수시장진출은 불가피한 면이 있다. 앞으로 광둥성 동관에 군이 공장을 설립한 이유도 여기에 있다. 중국이 WTO를 가입하게 됨에 따라 시장이 자유화되고, 내수시장이 커지는 것만큼 동남아에 있는 스피커수요기업들도 좋은 사업환경을 찾아 중국으로 이전할 것으로 생각한다. 동관에 공장을 설립한 것은 이 같은 목적 때문이었는데 현재 삼성, LG등 한국독자기업들에게만 납품을 하고 있지만 조만간 일본기업들에게까지 확대할 계획으로 동관공장을 2배로 확장할 예정으로 있다.

우리 제품이 동남아 지역에 진출한 후지쯔, 히다찌, 마쯔시다 등 일본기업들에게 납품되고 있으므로 품질면에 전혀 문제가 없기 때문이다. 당분간은 청도공장은 전량 수출, 동관공장은 중국진출 외국투자기업들에게 판매하는 체제로 운영할 계획이다.

(6) 평가

이 회사의 경우 지방정부로부터의 적극적인 협조로 여러가지 어려운 사항에 많은 도움을 받았으며, 성공요인으로는 인력관리에 있어서 중간간부들을

전부 현지인으로 교체하여 이들을 정기적으로 한국본사로 파견하여 현장교육을 실시하여 업무능력에 향상을 꾀하였다. 엄격한 평가제도를 도입하여 직원 스스로 생산량에 대해 관리토록 하였으며 현지인과 한국인 기술자와의 마찰을 줄이는데 노력을 하였다. 인건비가 저렴한 장점을 들어 품질 검사원을 2배 투입하여 엄격한 품질관리로 많은 효과를 보았다.

하지만 이 회사 또한 앞의 회사와 마찬가지로 중국내수시장 진출이 저조하고 현재 한국독자기업들에게만 납품하고 있는 실정이다. 하루빨리 내수시장 진출을 위한 방법을 강구해야 할 것이다.

3) B 의류공장¹⁹⁾

B 의류공장은 상해시에 위치해 있으며, 1994년 7월 145만 달러를 독자투자하였다. 주 품목은 의류를 만드는 공장이다.

(1) 종업원 채용 및 교육

기업문화를 현지에 정착시키는 것은 쉽지 않았다. 종업원은 크게 둘로 나누어 상해지역으로 일자리를 찾아온 외지인과 상해 본토박이인 당지인 비율이 80:20의 비율로 구성되어 있다. 외지인의 경우는 각 지방 농촌에서 모였기 때문에 지방의식이 강한 편이다. 그리고 그들은 이곳 공장에서 오직 돈만 벌면 된다는 생각을 가지고 일을 한다.

이들의 이러한 사고를 변화시키는 것이 중요한 과제중의 하나였다. 이들에게 소속감을 불어 넣어주기 위해 같은 회사 가족이라는 공동체의식을 심어주는 것이 필요했다. 그 일환으로 화목한 가정과 같은 직장문화를 조성하기 위하여 여러 가지 행사를 개최하고 제도 등을 조금씩 개선해 나간 결과 이들에게 ‘너희 한국인 회사’가 아닌 ‘우리회사’라는 의식을 심어주게 되었다.

19 KOTRA, 『중국투자현장점검』, 2001.11.30, pp.41-44.

(2) 인사관리 및 교육

특히 급여체제 개혁에 있어 가장 독특한 점은 ‘라인별 성과급제’를 도입한 점이다. 이에 따라 처음 자신이 받는 월급봉투의 액수에만 관심이 있던 직원들이 이제는 목표달성을 위한 조별 단합, 조장의 리더쉽 향상, 조별 경쟁력 강화 등과 같이 현장의 분위기를 바꾸는데 노력하고 있다. 시간 때우기식 근무가 아니라 목표달성을 위해 일하고 있기 때문에 근무시간 내에 목표를 달성하지 못하면 추가잔업도 스스로 알아서 하고 있다.

초기에는 근로자들이 공장에 휴지를 아무데나 버리고 심지어 침을 뱉기도 하고 또한 관리자(조장, 반장)의 지시도 잘 듣지 않고 태만한 태도를 보이는 경우가 많았다. 처음에는 좋은 말로 설득했지만 별 효과가 없었다. 몇번 설득해도 안돼 자연히 언성이 높아지고 야단치는 횟수도 많아지게 되었다.

이에 따라 한국형 인사제도에서 벗어나 중국인의 사고와 특징에 맞는 인사제도를 구축하기 위해 상벌금제도를 시행하였다. 예를 들면 현장에 신발(실외화)을 신고 들어가면 벌금 얼마, 점심시간에 제품 위에서 잠을 자면 벌금 얼마 등의 규정을 만들었다.

상벌제도를 실시한 후에 직원들도 주의를 하게 되었고 야단치는 것보다 효과가 있었으며 직원들 자신의 잘못에 대해서도 스스로 이해하게 되었다. 이런 의미에서 다른 문화배경을 갖고 있는 현지인 들을 효율적으로 관리하려면 눈에 보이는 구체적인 상벌제도가 좋을 것으로 생각된다.

공장가동 전부터 관리자를 채용하여 합숙하면서 기업이념을 직원들에게 심어 주려고 노력하였다. 또 교육이 끝난 후에는 한국직원들이 화장실 청소 등 어렵고 힘든 일을 솔선 수범하여 간부직원부터 모범을 보였다. 하지만 현지종업원들은 인원이 많을 뿐더러 문화수준이 낮아 교육에 어려움이 많았다.

공리 끝에 이들이 직접 보고 느끼도록 공장환경도 아름답게 꾸미고 많은 투자를 하여 화장실을 호텔수준 이상으로 만들어 청결, 정리정돈이 무엇인지 보여주며 산 교육이 되도록 노력하였다. 또 공장 내에 전용 교육장 시설을 갖추어 중국 각 지사 현지인 들이 항상 배우는 분위기가 되도록 노력했다.

그 결과 현장직원들도 개인 스스로의 위생을 깨끗이 할뿐 아니라 회사의 의도를 파악하여 공장 내 청결을 유지하기 위해 스스로 노력하는 자세를 갖추게 되었다. 결국 현재는 공장내부는 물론 화장실까지도 신발을 신지 않고 이용할 수 있을 정도로 공장이 청결해졌다.

(3) 노무관리

설립초기에 현장에서 자주 문제를 일으키는 직원들이 있어 퇴사처리를 할 수밖에 없었는데 이들 중 일부가 행패를 부렸다. 이런 문제에 부딪치면 남아 있는 직원들의 근무의욕이 감퇴되고 각종 사무를 처리하기 어렵게 되는데, 외국에 설립한 기업의 경우 경비와 같은 민감한 문제는 제삼자인 경비전문회사에 위탁하는 것이 좋다.

만일 현지직원이 말썽을 피울 때 바로 야단치기보다는 잘못에 대해 논리적으로 설명하고 회의(현지 관리직원 포함)를 열어 규정대로 처벌하는 관리체계를 수립해야 한다. 한국 파견직원들은 이런 과정을 겪어 가면서도 중국관련 서적을 읽고 서로 토론하는 독서토론회를 통해 중국과 중국인에 대하여 이해하고자 노력했다.

또한 회사여건이 허락하는 한 조금이라도 현지직원들에게 잘 해주고자 하였다. 직원들이 아침식사를 하지 않고 오는 것 같아 회사에서 아침식사도 제공하고 생일 때는 마음을 담은 생일카드와 선물을 주면서 축하해 주었다. 또 사무실보다 먼저 현장에 에어컨, 온풍기도 설치해 주었다. 매달 모범사원을 표창하고 아침마다 복창하는 “내가 최고다”라는 구호를 통해 직원들이 자부심을 갖도록 도왔다. 이런 과정을 통해 직원들의 의식이 바뀌어 ‘우리회사’라는 애사심이 형성되어 가고 있다.

(4) 애로사항

조업초기 가장 큰 애로사항은 급여분쟁이었다. 당시 근처 공장의 일반적인

급여를 기준으로 해서 급여를 지급하였는데 지급 후 현장근로자들이 몰려와 “급여가 잘못 산정 되었다. 급여가 낮다. 다른 사람과 비교해 본인이 왜 적은가?” 등의 이유로 작업을 중단하는 소동을 몇 차례 일으켰다.

이에 중국인 관리자들과 함께 몇 차례 회의를 해 급여체계를 체계적이고 합리적으로 정비하였으며 실질적인 급여인상과 더불어 중국인의 의식구조에 맞게 작업량을 부과하고 생산실적 비율제로 급여체계를 재조정하게 되었다. 급여체계를 기본급과 생산실적에 비례하여 지급하는 초과생산수당으로 구성하여 생산동기를 고취했다. 또한 개근수당을 신설하여 출근율을 높이는 한편 유동수당을 만들어 조장이 각 조원을 평가하고 근무태도에 따라 차등을 두어 지급하였다. 근로자에게는 많은 급여를 제공하고 회사는 생산성을 재고할 수 있어 노사간 서로 만족한 결과를 얻을 수 있었다.

(5) 평가

이 회사 역시 종업원의 채용 및 교육, 인사관리에 역점을 두었다. 우선 종업원들로 하여금 우리라는 공동체 의식을 심어주었으며, 라인별 성과급제를 도입하여 목표달성을 위한 조별 단합, 조장의 리더십 향상 등 현장의 분위기를 바꾸는데 노력하였고 그 결과 목표달성을 못했을 때 자발적으로 추가잔업업도 하게 되었다. 중국인들의 사고와 특징에 맞는 인사제도의 도입으로 상벌제도를 실시하였으며 한국직원과 간부들의 술선수범하는 모습을 보여줌으로써 현지인들도 배우는 분위기가 되었다. 노무관리에 있어서도 현지직원이 문제를 일으켰을 때 문책하기보다는 회의를 통해 규정에 의해 처벌하는 관리체계를 수립하였다. 또한 회사여건이 허락하는 한 현지지원들에게 잘 해주도록 노력하였다. 직원들의 아침식사를 제공하였고, 생일 때는 마음을 담은 생일카드와 선물을 주면서 축하해 주었다. 또 사무실보다 현장에 많은 관심을 갖고 에어컨이나 온풍기 등도 먼저 설치해 주었다. 중요한 것은 “내가 최고다”라는 직원들의 자부심과 “우리회사”라는 애사심을 갖도록 하는 것이 가장 중요한 성공의 원동력이 되었다.

4) C 제조업 공장²⁰⁾

C사는 1997년 중국정부로부터 투자 승인을 받았으나 IMF 위기로 투자를 못하고 1999년까지 시장조사만 하다가 2001년에 강소성 소주시에 독자투자 형식으로 공장을 설립하였다. 주 품목은 전동공구를 만드는 회사다.

(1) 인사관리

현재 종업원은 100명 정도 된다. 종업원에게 주는 급여이외에 양로 보험 주택보험, 의료보험 등 여러 가지 비용으로 급여의 70% 정도가 추가로 지출되어 부담이 무겁기 때문에 고정 인건비를 줄여 아웃소싱, 즉 외주를 많이 주려고 한다. 또 인건비를 줄이는 대신 품질보증을 위한 투자를 늘리려 한다.

생산직은 학력을 차별하지 않는다. 시간급으로 임금을 지급하는데 대부분 자기 잘못은 생각 안하고 쉽게 그만두는 경우가 많다. 생산직에게는 단순 생산만을 담당하여 목표 수량과 안정된 품질을 만들어 내도록 요구한다. 생산지원팀은 2년제 전문대학 이상 졸업자로 구성되고 생산관리와 기술, 설비보존, 품질관리 등을 담당하여 비교적 좋은 대우를 해준다. 중요한 공정은 이들이 현장에 파견되어 작업을 지원한다.

생산직은 시간급으로 매 시간당 3.5~5원을 지급한다. 매일 8시간 근무하며 월 20.5일정도 근무한다. 따라서 월급은 800~1,150원 수준이며 양로, 주택, 의료보험 등 비용이 별도로 지출되기 때문에 회사의 부담비용은 월 1,350~1,955원 정도가 된다. 사무직은 2년제 전문대학 졸업 초임으로 1,000원을 지급하며 각종 보조금으로 300원 정도를 별도 지급한다. 이밖에 업무성과에 따라 인센티브를 2~10%정도 지급한다.

(2) 노무관리

20 KOTRA, 『중국투자 현장점검』, 2001.11.30, pp.128-135.

기업운영은 사람이 하는 것이다. 중국에서는 노무관리가 가장 어려운 점이라고 생각한다. 중국인들은 조직의 원칙을 잘 이해하지 못하는 것 같다. 각 지역별로도 인력고용정책이 틀리다. 최근 경비 1명이 자주 결근하여 그를 해고하는데 많은 애를 먹었다. 그의 월급은 700원이었는데 퇴직시 5,000원의 보상금을 요구하였다. 그는 사천성 사람이었는데 사천성 사람들은 단결이 강해 깡패들과 같은 무력 시위를 하겠다고 협박해 왔다.

중국 노무자들의 결점은 시키는 일 이외에는 하지 않으려고 한다. 또 중간 보고를 하지 않는다. 일일이 확인해야만 업무가 진행된다. 직원들의 이직율도 높은 편이다. 이러한 상황 때문에 한국인 관리자가 12명이나 파견되어 있다.

(3) 경영상태

현재 중국 주요 성시에 20개의 대리점을 두고 있다. 대리점을 많이 늘리면 가격에 혼란이 오기 때문에 1개 지역에 1개 대리점을 두는 것을 원칙으로 하고 있다. 앞으로도 20개 대리점을 늘리지 않고 중점 운영할 계획이다.

생산은 1차 연도인 2001년부터 500만 달러 규모로 생산하여 2차 연도부터 50% 정도씩 생산을 늘려갈 예정이다. 아직 한국에서 중국산에 대한 인식이 낮아 한국으로 수출하기보다 중국 내수시장에 대한 판매를 늘려야 할 것으로 보인다. 현재 현지화 비율이 80%에 달했으며 주로 현지부품을 구매하여 사용한다. 생산설비는 서구 선진국 설비를 사용하고 있으며 공작기계는 한국산 기계를 사용한다. 일부 중국 기계도 사용해 보았는데 모양은 그럴싸 해도 막상 써 보면 기능은 아직 떨어지는 실정이다.

전 세계 D모델 전동공구 생산량 중 중국에서 생산되는 양이 40%를 차지하고 있다. 앞으로 5년 안에 중국내 판매량 3위를 목표로 하고 있다. 고품질을 유지해야 하는 것이 가장 중요하기 때문에 A/S를 대폭 강화하려고 한다. 중국 구매자들의 구매요인 중 품질이 70%, 광고는 10%이하를 차지하고 있어 당분간 광고보다는 품질에 중점을 두려고 한다.

(4) 성공요인

C사는 중국 전동공구시장의 경쟁사의 가격, 유통망, 마케팅, 제품 종류 등을 조사하였고, 조사 결과 소비자 편에서는 품질, 유통 쪽에서는 판매마진이 중요한 구매요인임을 파악했다. 품질의 관건은 내구성으로 중국 소비자들은 300시간 이상 쓸 수 있어야 좋은 품질로 평가하고 있었다. C사는 400시간 사용할 수 있는 품질로 수준을 높였다. 세계 최고의 수준이다.

유통 부문에서 경쟁사들은 판매 대리상에게 마진을 3~5%정도 주고 있었다. C사는 판매업체들에게 10%정도로 가장 높은 마진을 주었다. 그리고 이를 뒷받침하기 위한 목표가격을 설정하고 이에 맞추어 제조원가를 설정하였다. 마진은 시장 진출에 가장 중요한 요인이었다. 마진을 좋게 주는 대신 100% 현금판매를 원칙으로 하고 있다. 담보도 받지 않는다. 일부 경쟁사들이 '97, '98년도에 외상 판매하다가 5%정도의 대금을 회수하지 못해 부도로 철수하였다. 이들의 실패사례를 보고 현금판매 원칙을 고수하기로 하였다.

중국투자 전에는 반드시 시장조사를 충분히 하여야 한다. 그리고 중국에서 어떠한 기종을 생산할 것인지를 신중하게 결정해야 한다. 중국에서 직접 생산해 보니 한국에서 생각했던 것과 많이 달랐다. 품질이나 가격 경쟁력이 강한 중국업체의 품목은 한국이 경쟁할 수 없으므로 생산하지 말아야 한다. 특히, 중국에서 시장이 비교적 큰 기종을 선택하여야 한다. 초기에 생산했던 품목중 약 30%는 판매되지 않아 애를 먹었다. 결국 내수를 포기하고 수출로 처리하였다. 실례로 D모델 전동공구를 생산하였는데 중국 업체들의 D모델 생산규모가 100만대씩 되어 그 가격을 도저히 따라갈 수가 없었다.

중국투자의 성공은 투자 사전준비 70%, 노무관리 20%, 본사와 현지공장간 협력체제 10%로 이루어진다. C사는 현지 공장이 결정권을 가지고 대부분 사항을 직접 처리한다. 처리 결과는 종합적으로 사후 보고만 한다. 공장을 증축하는 등 100만달러 이상 들어가는 경우에만 본사 이사회의 승인을 받고 있다. 그러나 어떤 한국 공장들은 현지에서 결정권이 없어 본사가 승인해야만 움직인다. 본사는 이익이 없으면 하지 않으려 한다. 가격 결정권조차도 본사가 주

지 않는다. 본사-현지간 협력체제도 아주 중요한 성공 요인이다.

C 사는 단독투자였기 때문에 나름대로 성공할 수 있었고 독일, 일본 기업들도 합자 투자한 기업들은 모두 실패하였다. 독일의 보쉬는 단독투자로 성공하였고 AEG와 메타보는 합자로 진출했다가 철수 또는 철수직전에 처해 있다. 따라서 단독 투자가 중요하고 합자로 투자할 경우에는 중국 측에서 정, 관, 민이 힘을 합쳐 중국화 시키려고 노력하기 때문에 회사를 빼앗기고 철수할 우려가 있다. 중국에서 성공하려면 단독투자 또는 선진국 기업과 제조부문에서 합자를, 유통부문에서는 중국기업과 합자하는 것은 바람직하다.

중국시장은 한국보다 크고 외국 바이어들이 한국보다 많이 찾아오기 때문에 한국보다 장기적인 전망이 좋은 편이다. 현재 C사의 바이어도 한국 본사보다 중국공장과 상담하기를 원하는 실정이다. 중국에서 품질을 고급화하여 안정시키면 성공 가능성은 아주 높다. 외국 바이어들이 품질을 가장 중요시하기 때문에 품질 검사, 생산장비, 출하 보장 등을 외국 바이어들에게 중점 홍보 한다. 중국업체와 차별화된 점을 보여 주어야만 바이어의 신뢰를 얻을 수 있다.

(5) 애로사항

중국에 기업을 경영하며 어려운 점은 중국의 수출입, 세법 등에 대한 제도가 이해하기 어렵고 규정과 실제 운영에서 차이가 난다는 점이다. 중국의 규정상 수출할 경우 기 납부한 세금중 증치세를 환급해 주도록 되어 있으나 실제로 환급 받지 못하고 있다.

통관도 정상 통관했을 때 비정상 통관한 업체보다 가격 경쟁력을 가질 수 없다. 수입한 상품의 포장박스가 지저분하면 정상 통관을 안 시켜 주거나 위생검사 비용을 요구한다. 위생검사비가 컨테이너당 200원인데 1,000원까지도 비싸게 달라고 요구한다.

세무 관련 규정도 지역에 따라, 담당자의 해석에 따라 뜻이 달라진다. 총 코스트를 예측할 때마다 세무규정 때문에 애를 먹는다. 정답이 없고 매번 발생시마다 적절히 관계를 이용하여 풀어야 한다. 법인 소득세, 각종 건물세, 방산

세 등이 어떤 때는 해당이 되고 어떤 때는 해당이 안 된다. 세무서 직원과 관계가 좋으면 납부가 유예될 수도 있다. 중국의 세무서가 한국의 세무서보다 더 지독한 것처럼 느껴진다.

또 다른 어려운 점은 협력업체 관리이다. 품질(Q), 원가(C), 납기(D) 관리 중 원가관리는 잘 되는 편인데 협력 업체의 품질관리와 납기관리가 잘 안되는 편이다. 다른 경쟁업체들도 똑같은 어려움을 겪고 있다. 협력업체들을 과학적으로 잘 관리하고 지도하는 것이 성공의 지름길이라고 생각된다. 협력업체중 가격이 너무 싼 것만 찾아서는 적절한 품질을 보장받기 어렵다. 적절한 가격이 중요하다. 일부 협력업체들에 대해서 그들이 사용하는 소재를 정기적으로 점검할 필요가 있다. 동이나 알미늄을 처음에는 고급을 쓰다가 나중에 저급을 사용할 경우 품질이 나빠지기 때문이다.

많은 한국기업들은 중국에 임가공 형태로 진출하였기 때문에 정밀도가 높은 품질로 바이어를 사로잡지 못해 상담에 실패하기도 하였다. 선진국 바이어들과의 상담을 성공시키기 위해서는 중국기업들과 분명하게 차별화된 점을 보여 주어야 한다. D모델 전동공구 시장에 대해 필요한 정보는 주로 경쟁사 정보인데 전담팀이 관련 정보를 모으고 있다.

(6) 평가

이 회사는 생산직에 대해서는 학력을 차별하지 않고, 단순 생산만을 담당하여 목표 수량과 안정된 품질을 만들어 내도록 요구하였다. 생산 지원팀은 전문대학 이상의 졸업자로 구성되어 기술 및 생산관리, 품질관리 등을 담당토록 하여 차별화를 이루었다. 이 회사는 현지화 비율이 80% 정도이며 본사에서 20% 조달하고 있으며, 생산설비는 서구 선진국 설비를 사용하고 있다.

공작기계는 한국산 기계를 사용하며 중국산 기계는 기술력이 부족하여 거의 사용하지 않고 있는 실정이다. 이 회사는 100% 현금판매를 위해 마진을 좋게 주고 있으며, 충분한 시장조사를 통해 차별화된 시장접근과 품질을 고급화할 필요성이 있다. 이 회사의 애로사항은 수출입, 세법 등에 대해 규정이 복잡하

고 실제 운영에 있어서도 지역마다 차이가 있다.

이에 대한 해결방안으로 담당자와의 적절한 관계를 통해 풀어야 하며 무작정 인간관계에만 의존하기 보다는 중국의 법규정을 준수하는 정상적인 경영 기반 위에서 인간관계는 어디까지나 부수적인 방법으로 활용해야 한다.

2. 실패사례

1) S사 공장²¹⁾

(1) 지역 선정

남사 개발구내에 위치한 S사는 99년 11월에 공장을 설립하였다. 이미 96년부터 베이징에서 폴리우레탄을 생산하면서 북쪽 시장을 중심으로 영업활동을 하고 있었으나 남쪽 지방이 시장성이 있다고 판단하여 광둥성 시장에 주목하게 되었다. 그러나 당시 사업 파트너의 부도로 합작이 무산되어 그 대신 심양으로 진출하여 그곳에서 공장을 설립하고 제품을 생산하면서 중국 시장에 대한 경험을 쌓기 시작했다. 이후 99년에 11월에 남사개발구에 공장을 설립하고, 2001년 7월부터 제품을 본격적으로 생산하고 영업활동에 착수하게 되었다. 남사 개발구에 공장을 설립한 가장 큰 이유는 지리적인 이점인데 남사개발구가 주장 삼각주 지역 교통의 요충지에 자리잡고 있기 때문이다. 자체 시장조사를 통해 중국 남방 시장이 잠재력이 있고, 제품의 시장성이 있다고 판단하게 되어 북쪽 공장에서 남쪽 지역으로 공장을 이동하고 투자를 시작하기로 하였다. 남사개발구에 공장을 짓기로 결정하고 투자 협상을 벌였을 때 이 개발구는 자금이 부족하여 투자업체를 적극적으로 유치하던 상황이었다. 이런 상황에서 당시 1㎡당 190위엔에 토지사용권을 취득할 수 있었다. 현재 이곳의 토지사용비는 250-350위엔/㎡으로 일시불로 한번에 토지사용비를 낼 경우 238위엔/㎡이며, 1년간 나누어서 낼 경우에는 250위엔/㎡이다. 공장을 설

21) 한중무역관, 해외직접투자사례, www.kotra.or.kr, 검색일자 : 2002.10.20.

립할 당시, 남쪽 시장이 전망이 있다고 판단하였고 자체적으로 경쟁력도 있어 한번 해 볼 만하다고 평가하였다. 그러나 공장을 운영하면서 예상외로 영업 실적이 오르지 않아 이 지역 시장이 그리 호락호락한 시장이 아니라는 생각을 가지게 되었다. 현재 신발 원료용 폴리우레탄의 경우 대만업체들이 시장을 장악하고 있고, 가구용, 침대용의 경우 홍콩 업체들이 이미 시장을 점유하고 있어 시장 진입이 쉽지 않은 형편이다.

(2) 노무관리

새로운 인력이 필요할 경우 광주나 번의 인재교류중심을 통해서 확보하고 있다. 직원들의 복지를 위해 양로보험과 상해보험 등을 가입하고 있으나 일반 직원의 경우 대부분 외지 인력으로 이직에 대비, 돈으로 직접 받기로 희망한다. 관리 직원이나 핵심 인력의 경우 의료보험, 양로보험, 상해보험 등을 적립하고 있다.

(3) 세관 업무의 절차

개발구내 행정 서비스에 대해서는 아직 커다란 문제나 불편은 없으며 회사를 설립한 이후 공장을 운영하는 과정에 있어서 가장 큰 어려움은 세관이다. 세관관리 절차가 까다로워 생산된 물품을 다른 지역으로 보내는 것이 힘들다. 우리는 LOCAL 업체로서 간접 수출을 하고 있는데 생산한 물품을 광동 지역 내로 수급할 경우에는 절차가 비교적 간단하나 상해나 다른 지역으로 물품을 납품할 경우에는 절차가 매우 까다롭다. 이에 따라 일부 투자업체는 홍콩에 사무소를 내고 홍콩을 통해 중국 내 여타 지역으로 제품을 운송하고 있는 상황이다.

(4) 애로사항

남사개발구에 입주 후 상황은 당초 생각보다 좋지 않았다. 개발구는 주장 삼각주에 위치하여 교통은 편리하였으나 토사가 내려온 충적평야이기 때문에 지반이 약해 공장 운영에 어려움이 발생했다. 이미 공장을 짓기 전에 상황을 어느 정도 예측하고 공장 부지 선정을 위해 토질이 비교적 안정적인 산 주위의 땅을 살펴보기도 했다. 그러나 산 주위 지역은 북쪽의 한 곳만이 남아 있기는 했으나 교통이 매우 불편하고 기초설비가 부족해 차라리 지반이 약하더라도 현 위치에 공장을 짓기로 결정했다. 그러나 공장을 짓기 위해 기초 공사를 하는 중 파일을 당초 생각보다 깊이 박아야 했기 때문에 예상보다 비용이 많이 들어갔다. 주변에 위치한 BASF사 경우에도 공장 건설시 35m의 파일을 박았다고 하며, 기초 공사를 했어도 비가 올 경우 물이 스며드는 어려움이 있어 하중이 많이 나가는 기계를 보유한 업체가 이 개발구내 진출할 경우 신중을 기해야 할 것이다.

① 전기요금 및 기타 제반 비용 : 평균 0.76위엔/kwh이며, 전기 사용상에 큰 어려움은 없다. 그러나 한 개의 발전소만이 운영되고 있어서인지 한 달에 한 두 차례 관리를 위해 정전이 되는 경우가 있다. 아울러 전압이 가끔 불안정해서 기계에 조금 무리가 가는 것 같다. 수도요금의 경우 가격은 일반공업용이 1.43위엔/m³, 상업용 1.65위엔/m³, 건축업이 1.90위엔/m³, 호텔 및 레저업이 1.95위엔/m³이며, 오수 처리비용은 0.05위엔/m³이다.

수질에 대해서는 큰 불편이 없으며, 특히 수질은 폴리우레탄 생산하는 과정에서 중요한 요인이나 생산제품 결과는 대체적으로 만족스럽다. 그러나 오수 처리비용은 비싼 편이며 처리기준도 엄격한 편이다. 강을 끼고 있어 오수로 인해 고기가 죽거나 하면 매우 엄중히 처벌하고 있어 문제가 있는 오수와 폐기물은 전문처리업체를 통해 처리하고 있다.

② 고급인력의 부족 : 대형기계로 작업하기 때문에 많은 생산인력은 필요하지 않다. 직원은 한국인 1명, 중국인 62명이며, 중국인 직원들에게 평균 1,000위엔의 임금을 지급하고 있는데, 비숙련공의 경우 800위엔, 숙련공의 경우 1,500위엔 정도를 지급하고 있다. 그러나 고급 관리직의 경우는 임금이 너무 비싸고 구하기도 힘든 상황이다. 개발구 내에는 고급 인력이 부족한 실정이

다. 대부분의 고급인력들이 동완이나 심 양에 가려고 할 뿐, 상대적으로 시내에 위치하지 않은 남사개발구 주재를 꺼리는 경향이 있어 인력을 고용하는 것이 어렵기 때문이다. 또한 고급 관리자는 구하기도 힘들고 월급도 많이 요구하기 때문에 중국의 저렴한 인건비의 이점을 살리기 어렵다. 이전에 심양에서 공장을 운영할 때에는 질 좋은 인력들이 풍부해 수급에 대한 어려움을 못 느꼈다. 광둥성 경우 외지인력이 많고 인구 유동성도 매우 강하기 때문에 근무하던 직원들이 3, 4개월 뒤에는 더 좋은 곳으로 이동하려고 하고 있어 인력을 관리하는데 어려움이 많다.

(5) 평가

이 회사는 투자위치선정에 있어서 지반이 약한 곳을 공장 부지로 하여 공장 운영에 어려움을 겪었다. 또한 오수 처리비용이 매우 비싼 편이었으며, 처리기준도 무척 엄격하였다. 고급인력수급에 어려움을 겪어 중국의 저렴한 인건비의 이점도 살리지 못하였다. 한편 직원들의 복지증진을 위해 양로보험이나 상해보험 등을 가입하였지만 일반 직원들은 이직을 대비해 직접 지급받기를 원하였다. 세관 관리 절차도 까다로워서 생산된 물품을 다른 지역으로 보내는 것이 힘들어서 일부 투자업체들은 홍콩을 통해 중국 내 타 지역으로 제품을 운송하고 있다.

2) A식품가공공장²²⁾

22 서석홍, “중국투자기업의 성공 및 실패사례와 요인분석” 국제지역문제연구 제 16권 제1호, 부산대학교 국제지역문제연구소, 1998, pp. 86-89.

A식품의 김 사장은 원래 대구와 삼천포에서 생선살을 발라 가공하는 어묵과 연육 공장을 경영하였다. A식품은 한국의 해당 업종에서는 제법 이름도 알려져 있는 기업이었다. 그러나 점차 인력난과 인건비상승, 원재료 값의 상승이 계속되고 대기업의 진출 등으로 사업 전망이 어두워져 중국에 투자하게 되었다. 김사장은 남쪽 심천에서 북쪽으로 해안선을 따라 올라오다 멈춘 D시 공장입지로 선택했다. 제품은 수출을 목표로 한 통조림 생산과 중국 내수시장을 겨냥한 라면과 빙과류(아이스크림)생산을 계획했다.

김사장이 중국의 실정을 전혀 모르는 데다 현지의 원재료 구입에 중국측의 도움이 절대적으로 필요하여 합자기업의 형태를 선택했다. 현지 시 정부의 대외경제무역위원회를 찾아가 사업구상을 얘기하고 S구 산업국이 관리하는 한 식품공장을 합자파트너로 소개받았다. 합자 당시 중국 공장은 휴업 상태였다. 중국 측은 기존 공장의 토지와 건물, 냉동창고와 일부 기계설비를 투자했고, 김 사장은 통조림, 라면생산에 필요한 기계 설비자금과 운영자금을 현금으로 투자했다. 한국과 중국 측의 투자비율은 51대 49, 합자기간은 11년으로 했다. 이사장은 당 지역 정부부문의 관련 국장이 겸임했고, 김 사장은 총 경리에, 이사장이 파견한 S란 사람이 중국 측 경영대표 겸 부 총 경리로 부임했다. 이렇게 하여 회사 설립이 이루어지고 1991년 1월 업무를 개시했다. 김 사장은 10만㎡의 토지와 9천㎡의 공장과 6백㎡의 냉동창고를 보유한 합자공장의 사장이 된 것이다. 그러나 생산 초기단계부터 문제가 터져 나왔고, 결국 김 사장은 사업에 실패하여 공장 문을 닫았다. 실패 원인을 정리하면 다음과 같다.

(1) 중국측 투자설비의 점검 소홀

막상 생산을 하려 하니 중국 측이 투자 분으로 내놓은 기계설비의 내부가 너무 삭아 도저히 사용할 수가 없었다. 이것은 폐기성 설비이니 그만큼 투자금에서 삭감하자고 했으나 중국 측에서는 행정처리의 어려움을 들어 이후에 그 부분만큼 다른 면에서 보충해 주겠다고 했다. 이왕 시작한 사업에 초기부터 분쟁을 일으키기 싫어 할 수 없이 동의해 주었다. 토지나 건물의 평가액이

좀 싸다 싶었고, 앞으로 일을 함께 해 갈 동반자라는 생산에 설비의 걸만 보고 속을 확인하지 않은 것이 큰 실수였다. 또 투자 업종이 생소한 분야가 아니었고 기술이나 경영에 있어 한 발 앞서 있다는 자만심 때문에 기초적이고 근본적인 것에 소홀히 했음을 깨달았다.

(2) 합자공장 직원의 인수문제

합자 파트너 공장의 중국직원에 대한 인수인계 문제가 대두되었다. 합자 당시 중국공장은 휴업상태였지만 직원들은 그대로 회사에 적을 두고 있었다. 합자 계약시 이들 직원들을 우선 고용하겠다는 약속을 했다. 등록된 직원은 150명, 그중 80명이 관리직, 70명이 생산직이라고 보고해 왔다. 80명의 관리직원을 업무별로 분류해 보니 말도 되지 않는 방만한 직책을 가지고 있었다. 그대로 받아들일 수 없어 총 경리를 포함해 사무직17명, 생산직 67명, 총 80명의 조직 안을 새로 짰다. 생산직으로 보직이 바뀐 직원들의 불평이 대단했으나 불만이 있으면 퇴직을 신청해도 좋다고 공포했다. 외부기관을 통해 압력을 넣는 직원들로 있었으나 그대로 밀고 나갔다. 임금은 능률급을 원칙으로 120원부터 750원까지 차등을 두었다. 3개월간 최하급료가 계속되면 자동 퇴사시킨다는 엄격한 규정을 통해 초기 근무 자세를 확립하고자 했다. 6개월이 지나자 나갈 사람은 나가고 대충 인원정리가 되었다.

당시라면 생산라인의 경우 중국 측 생산책임자가 28명을 요구하여 처음에는 그렇게 했다가 3개월만에 13명으로 줄였다. 그러나 생산량은 오히려 월 2만개에서 3만개로 늘어났다. 중국 측 직원들도 놀랐고 효율과 생산성의 감각을 갖게 되었다. 식품산업은 원재료의 생산시기와 관련해 계절적으로 일손이 많이 필요할 때가 있으나, 이때는 임시직을 뽑아 활용키로 했다. 정식 직원보다 오히려 타지역에서 온 임시직원들의 더 일을 열심히 했다.

(3) 원료 조달의 어려움

복숭아통조림을 생산하기로 했다. 식료품산업은 제때에 원료 공급이 안되면 생산이 중단될 수밖에 없다. 때로는 중간 거래 상들이 값을 올리기 위해 구매 직원을 유혹하거나 물건을 감추는 등 농간을 부렸다. 이를 피하기 위해 산지 농민과 수확 전에 계약을 맺기도 했다. 복숭아를 사려는데 난데없이 식물보호국이 식물 보호비 명목으로 4,000원의 고지서를 보내왔다. 도저히 납득이 가지 않아 국가의 공식 문건이나 관계 규정을 보여 달라고 하여 내지 않고 버텼더니 더 이상의 독촉이 없었다. 회사 생산계획을 미리 알고 생산자들이 복숭아 가격을 터무니없이 높이 달라고 하여 생산을 포기한 적도 있다. 회사 내부인을 통해 정보가 새나갔거나 구매관리자와 공급자간의 협잡이 있었을 것으로 추측된다. 결국 생산을 양기로 계획을 바꿔 회사측도 생산자도 모두 큰 손해를 보았다. 식품업에선 안정된 원재료 구입채널도 충분히 점검해 두어야 할 사항이라는 걸 절감했다.

(4) 제품의 판매 문제

내수 판매에서는 외상판매 대금의 회수가 큰 문제였고, 수출은 납기를 지키는 게 쉽지 않았다. 초기에 제품을 생산해 수출하려 하는데 수출생산 허가증이 없었다. 중국 측 파트너도 속수무책으로 총 정리 얼굴만 쳐다보았다. 나중에 북경에서 알게 된 사실은 외국투자기업이 수출신청을 하면 자동적으로 허가해 주도록 규정되어 있었는데, 허가증 발급기관인 省(성)경공업국에서는 이것도 모르고 중앙정부의 비준 운운하며 시간을 끌었다. 결국 허가증을 얻는데 6개월이나 소요되었다. 러시아에서 170톤 짜리 대형 라면수출 오더를 받은 적이 있었다. 연일 야근을 해 생산을 했으나 선적에 문제가 생겼다. 당초 약속이 하루만에 선적을 끝내기로 되어 있었으나 여러 요인으로 이것이 불가능해졌다. 초과 집안료 때문에 화주와 운송시간에 욕심각심했고, 적당한 선에서 타협을 해 겨우 배에 실었다. 화물을 야적해 둔 상태여서 당시 비라도 왔으면 엄청난 손해를 볼 뻔한 상황이었다.

또 시간이 지나면서 중국공장들이 싼 가격으로 라면시장을 공략해 왔다. 아

이스크림은 처음부터 고급화를 시도했으나 그때는 물가당국의 소비자물가 동결 원칙으로 고급화를 못했다. 뒤늦게 고급제품으로 차별화를 시도했으나 식용유 수입 등 각종 조건도 어려웠고, 이미 화교자본이 엄청난 세력으로 시장을 장악해 오고 있었다. 통조림 생산은 물에 함유된 지나친 철분으로 인해 검은 앙금이 생기는 현상을 뒤늦게 발견했으나 水源(수원)의 개선 없이는 문제 해결이 불가능했다. 모든 문제가 사전 조사를 철저히 하지 못한 데에 원인이 있었다.

(5) 합자 파트너의 농간

가장 어려웠던 순간은 김 사장이 중국측 파트너에 의해 속임을 당하고 있다는 생각이 들 때, 공장 정상화를 위한 자신의 노력이 농락당하고 있다는 생각이 들 때였다고 한다. 어렵게 뽑아서 교육을 시켜 둔 직원들, 특히 조선족 직원들을 총 경리가 출장가 없는 사이에 온갖 압력을 넣어서 회사를 떠나게 했다. 또 앞으로 경영상태가 좋아지면 사주기로 한 부 총경리 전용 승용차를 출장 갔다 오니 이미 버젓이 구입해 타고 있었다. 그 사이에 또 은행대출을 내어 부 총경리가 총경리라고 이름까지 새겨 넣은 네온사인 광고판을 설치했다. 접대비 명목으로 지출하는 액수와 내용도 터무니가 없어 보고후 시행, 접대등급 분류, 지정식당 이용 등의 제도를 만들기도 했다. 또 직원들의 복리를 위해 150㎡의 식당을 짓기로 했다. 부 총경리가 잘 안다고 소개한 업자에게 공사를 맡겼는데, 세금 명목으로 계약금액보다 80%나 많은 공사비를 요구했다. 준공검사를 하는데 바닥의 물이 빠지지 않고, 천장 슬래브 한쪽이 시공자들이 보는 앞에서 무너져 내렸다. 또 직원들을 위해 기숙사에 텔레비전을 설치해 주었는데 그 날 밤으로 사라져 버리고 말았다. 김 사장은 어느 날 중국측에서 독자적으로 경영을 해 봤으면 좋겠다는 제의를 해와 미련 없이 총 경리 자리를 넘겨주었다. 6개월만에 관리자들이 찾아와 자금난을 호소하며 재참여를 권유했으나 거절했다. 얼마 후 공장이 문을 닫았다는 소식을 들었으나 아직 청산이 된 상황은 아니었다. 김 사장은 합자기간까지 51%의 지분을 가

지고 있었고 기간이 끝나면 정당한 청산절차를 거쳐야 했다. 그러나 대 지분을 가진 김 사장의 동의도 없이 중국 측은 그 자리에 아파트를 지었다. 늦게서야 보상을 해 주겠다고 하니 기다리고 있지만 큰 기대는 않는다고 했다.

(6) 평가

이 회사의 실패원인은 중국 측 투자설비의 점검 소홀과 합자 계약시 휴업중이었던 파트너 공장의 직원들을 우선 고용한다는 약속을 했기 때문에 방대한 인원을 떠맡게 됨으로서 인건비가 많이 들었다. 또한 원부 자재 조달에 있어서 안정적인 원재료 구입통로를 사전에 마련해 두지 않아 생산이 중단이 되기까지 하였다. 합자 파트너의 농간으로 터무니없는 접대비 지출과 계약금액보다 높은 공사비를 요구하였고, 힘들게 채용한 직원들에게 압력을 행사하여 회사를 그만두게 하였다. 즉 충분한 사전조사를 통해 합자 파트너를 선정하지 못한 결과였다. 파트너 선정 시 능력 있고, 신뢰할 수 있는지 신중하게 분석해야 하고 중국 측 파트너와의 사고방식의 차이를 개선시켜야 한다. 대부분의 중국 측 파트너는 공장의 이윤에는 관심이 없으며 모두가 국가재산이지 자신의 재산이 아니라는 사고방식이 자리 잡고 있기 때문이다.

3) 한국어구²³⁾

(1) 시장 진출 동기

한국에서 고기를 잡는 어구를 생산하는 업체가 중국에 진출한 적이 있었다. 이 업체는 한국에서 나름대로 독특한 아이디어로 자체개발한 어구가 있어서, 동종업계에서의 시장점유율이 상당히 높은 편이었다.

이 업체 사장은 한국시장은 이제 어느 정도 점유하고 있으니 중국에 진출

23 이상재, 『북경25시』, 호연지기, 2001, pp.58-61.

하여 현지 생산을 하여, 일부는 중국에서 내수를 하고, 일부는 한국으로 가져와 판매를 함으로써 양국의 시장을 개척해보겠다는 야심에 찬 프로젝트를 추진하게 되었다.

중국에 진출하자마자 자신의 어구에 대한 특허를 냈다. 그리고는 공장을 설립하여 그 계획을 실현시켜나가기 시작하게 되었다.

중국시장에는 한국어구가 생산하는 종류의 어구가 없어서 중국 어민들이 새로운 상품의 기능에 만족을 하여 수요가 급증하였다.

중국에 진출하기를 잘했다고 속으로 쾌재를 부르며 하루하루 즐거운 나날을 보내고 있었는데, 호사다마라 할까 공장이 돌아가기 시작하고 어느 정도 매출이 오르려고 하니 뜻밖의 문제가 발생했다.

(2) 종업원 채용의 실패

중국에 진출할 때부터 수족같이 데리고 있던 조선족 직원이 다른 중국업체와 제휴를 하여 ‘한국어구’에서 생산하는 제품과 똑같은 제품을 만들어 한국어구의 시장을 잠식해 들어오는 강력한 라이벌이 되어 나타난 것이었다.

그리고 이 경쟁업체는 한국어구와 똑같은 제품을 만들어 한국어구가 개척했던 중국시장은 물론이고 한국어구의 아성인 한국시장까지 잠식해 들어오는 것이었다. 그야말로 한중 양국의 시장을 개척해보려는 야심찬 계획을 추진했다가 믿는 도끼에 발등을 찍혀 안방까지 내주어야 하는 처지에 놓이게 되었다. 한국어구 시장은 중국에 진출할 때에 자기 사람이 필요할거라 생각하고 조선족 직원을 중국사업의 핵심간부로 양성하기 위해 심혈을 기울였다. 한국어구의 온갖 노하우를 다 가르쳐 준 것은 물론, 한국에 데려다가 연수를 시킨답시고 한국시장의 주요 바이어들까지 모두 소개시켜 준 것이었다. 그러다가 이런 엉뚱한 결과를 초래하게 된 것이다.

(3) 경쟁업체와의 법적 공방

경쟁업체가 생산하는 제품은 품질은 비슷하지만 가격에 있어서는 경쟁이 되지 않을 정도로 저렴하였다. 이처럼 워낙 싼 가격으로 물량공세를 하니 처음에는 주저하던 한국의 고객들도 거래선을 차츰차츰 중국업체로 돌리는 것이었다. 한국어구로서는 혹 때려다 혹만 하나 더 붙인 격이 되었다. 직원의 배신에 대해 울분을 터뜨렸지만 발등에 불이 붙어 있는 다급한 상황에서 한탄만 하고 있을 수는 없는 노릇이었다.

그래서 변호사를 고용하여 상대업체를 특허권 침해로 제소하기에 이르렀다. 경쟁업체는 이미 한국어구에 대한 속내용을 손바닥 들여다보듯이 잘 알고 있어서 상대하기가 만만치 않았다. 어쨌든 2년여 세월에 걸친 송사 끝에 1심에서 간신히 승소하였는데 변호사 비용으로 적지 않은 금액을 지불하였다.

그런데 상대측에서 1심 판결에 불복하고 항소를 하는 것이었다. 그래서 1심 때 고용한 변호사와 협조하여 재판이 잘 진행되어 판결이 날 시점이 되었다. 공판이 잘 진행되어 승소가 거의 확실하다고 여겨졌는데 판결시점에 이르게 되니 갑자기 변호사로부터 2심 판결에서 패소할 가능성이 있다는 이야기가 흘러나왔다. 이전에 신청해놓은 특허의 문장에 문제가 있어 잘못하면 특허권이 보호받지 못할지도 모른다는 것이었다.

분명히 특허를 낼 때는 한국어구가 보호받기를 희망하는 사항을 보호받게 해달라고 특허신청을 하고 이러한 조건으로 특허가 났다고 생각하고 있었는데 그 문장어귀에 문제가 있다는 것이었다.

한국어구 사장으로서는 모르는 중국어로 중국사람과 논쟁을 할 수도 없고 미치고 환장할 노릇이었다.

한국어구로서는 특허를 낸 제품을 타 업체가 도용하여 사용하고 있어서 이를 특허권 침해로 제소하여 1심 판결에서 승소하고 이제 2심에서만 승소하면 확실히 권리를 보장받을 수 있는 순간이라고 생각하고 있었다. 그런데 2심에서 패소할 가능성이 있다는 이야기가 흘러나오고 있으니 애간장이 다 타들어 가는 것은 당연지사였다.

만약에 2심에서 패하게 되면 가장 큰 문제는 중국시장 개척은 고사하고 한국시장 자체가 큰 타격을 받게 되어 안방까지 빼앗긴다는 심각한 점이었다.

그래서 발을 동동 구르며 백방으로 사람을 찾아 문제를 해결하기 위해 노심초사하게 되었다.

결국에는 법원에서 양측의 합의를 권유하여 경쟁업체가 한국시장에 일정량만을 수출한다는 조건으로 양국 시장을 분할 점유한다는 선에서 합의가 이루어졌다.

(4) 평가

이 회사의 경우 한국에서는 나름대로 독특한 아이디어로 자체개발한 어구업체로서 시장점유율이 높은 편이며, 시장개척을 위해 중국으로 투자지를 선정하여 조선족 직원을 채용하였다. 그리고 모든 것을 믿고 중요한 노하우나 거래처 바이어들까지도 소개를 해주었다. 문제는 이 조선족이 업체의 사장을 배신하고 또 다른 회사를 설립하고 가격을 낮추고 한국어구와 같은 제품을 만들어 판매를 한 것이다. 당연히 한국어구는 커다란 손실을 보게 되었으며 법적 소송에서도 어정쩡한 승소로 결국 양측의 합의에 의해 분할 점유하게 되었다. 종업원 채용에 있어서 무엇보다 그 사람의 신용과 성실성을 우선으로 꼽아야 하는데 이 회사의 경우 조선족을 사전에 철저한 검증 없이 단지 중국 사업의 핵심간부를 만드는 데만 급급하였다. 결과적으로 배신자를 믿고 일을 가르쳐준 셈이다. 신뢰 할 수 있는 직원을 채용하고 교육하는 것이 얼마나 중요한지 보여주는 사례다.

제5장 대중국 투자의 성공과 실패요인 분석

1) 진출방식과 재정정책

중국투자 방식에는 합자투자, 합작투자, 독자투자 등 크게 세가지로 분류할 수 있으며 어떤 방식의 투자를 선택할 것인지 많은 고민을 하였다.

지금까지 한국 기업들은 합자투자나 합작투자를 주로 하였으나 최근에는 독자투자의 비중이 높아지고 있다. 그 이유는 합자투자나 합작투자의 중국측 파트너의 비협조와 경영권 장악에 대한 분쟁이 심화되고 있기 때문이다.

하지만 아직도 중국내 기반이 취약한 경우 합자나 합작투자를 하여 중국기업의 영업망을 이용하는 경우도 있다.

독자투자에 성공한 청도 토포톤 전기 유한공사의 경우 합자투자를 하지 않고 독자투자를 하였다. 이유는 합자투자의 경우 의사결정 등 운영상 많은 문제점이 야기 될 수 있기 때문이며 경영권 장악을 위해 독자투자를 하였다. 이 회사는 마케팅 지원보다 자체의 기술력이 더 중요하다는 인식아래 생산현장을 장악하고 관리할 수 있는 독자투자를 결정한 것이다. C 제조업 회사의 경우도 독자투자를 하여 나름대로 성공을 거두었다. 같은 업종의 독일이나 일본 기업들은 합자투자를 하여 모두 실패를 보거나 철수 또는 철수직전에 처해 있다. 합자투자를 할 경우 중국 측에서 정, 관, 민이 힘을 합쳐 중국화 하려고 노력하기 때문에 회사를 빼앗기고 철수할 우려가 있다.

재정정책의 경우 중국은 내수진작을 위한 적극적인 재정정책으로 국채를 발행하거나 세수확대에 총력을 기울이고 있다. 세무 당국은 기업의 탈누세 행위 단속과 함께, 비과세 대상으로 인정하던 부분까지 세금을 거둬들이는 사례가 빈번하다. 또한 세관원등의 말 한마디가 곧 법의 효력을 내는 경우도 많고 세관원과의 친분에 따라 세금도 유도될 수도 있다. 통관에 있어서도 절차가 복잡하고 까다롭다

C 제조업 공장의 경우 정상 수출할 경우 기 납부한 세금중 증치세를 환급해 주도록 되어 있으나 실제로 환급 받지 못하였으며 세무 관련 규정도 지역

과 담당자의 해석에 따라 뜻이 틀려진다. 총 코스트를 예측할 때마다 세무규정 때문에 애를 먹는데 정답이 없고 매건 발생 시마다 적절히 관계를 이용하여 풀어야 한다. 법인 소득세, 각종 건물세, 방산세 등이 어떨 때는 해당이 되고 어떨 때는 해당이 안 된다. 세무서 직원과 관계가 좋으면 납부가 유예될 수도 있다. S사 공장의 경우 세관관리 절차가 까다로워 생산된 물품을 타 지역으로 이송시 어려웠다고 한다. 그에 대한 방편으로 간접 수출을 통해 생산된 물품을 광둥 지역으로 수급을 하고 있다.

2) 투자입지 선정

중국은 중앙정부 차원의 법규와 정책 가이드 라인 틀 안에서 각 성시별로 외자유치장려 업종, 세제혜택, 노동관계 법규가 상이하여 이에 대한 각별한 주의가 요하며 철저한 조사를 통해 투자입지를 선정한다면 기업이익 제고와 함께 시행착오를 미연에 방지할 수 있다. 따라서 다음의 사항을 고려하여야 할 것이다.

첫째로 진출목적에 따라 다변화할 필요가 있는데 우리 기업들은 단순히 우리와 인접해 있다는 이유와 조선족 활용만으로 고려하기보다는 진출 목적에 맞는 투자입지를 선정해야 한다. 둘째로 중국은 주요 성시별로 최저임금수준이 월 210~574위엔 선으로 다양하고 동일 성시내에서도 지역에 따라 많은 차이를 나타내고 있다. 따라서 생산 비용 절감을 목적으로 중국에 투자하는 기업들은 지역별 임금수준을 사전에 조사해야 한다. 셋째로 지역별 노동수급 현황을 고려해야 한다. 업종별로 볼 때 베이징과 선양에서는 건축엔지니어 등 기술직 인력에 대한 수요가 공급보다 많아 인력난을 겪고 있으나, 영업사원, 채무회계인원, 운전기사 등은 인력공급이 수요보다 많아 구직난을 겪고 있는 것으로 조사되었다. 따라서 각 지역별 인력수급 동향을 사전에 파악해야 한다. 넷째로 우리 기업의 진출이 많은 베이징시, 상해시, 산둥성 등지의 노동계약 조례를 보면 지역에 따라 노동계약기간에 따른 수습약정기간 노동계약을 체결하지 않았을 경우의 법률책임, 노동계약 해제시의 위약책임

규정 등에서 다소 차이가 난다. 최근에 제정된 각 지방의 노동관계 규정은 법률책임을 명확히 규정하고 있어 원활한 노무관리를 위해서는 사전 조사가 반드시 선행되어야 한다. 다섯번째로 각 지역별 중점 투자유치 분야도 감안해야 한다. 투자 유치 장려항목에 투자할 경우 투자절차가 수월하게 진행되며 조업 개시후 지방정부의 각종 혜택을 받을 수 있는 범위가 크다. 예를 들어 베이징, 톈진 등 지역은 구도시 개발을 위한 교통, 에너지 부문에 대한 외자유치와 하이테크 기업의 투자를 우선시하는 것으로 나타났으며, 우리기업의 대중투자가 가장 많은 산동성은 식품, 방직 등 경공업 분야와 여행업, 상업, 요식업 등 서비스업에 대한 외국인투자를 장려하고 있다.²⁴⁾

한편 중국 내 투자환경은 상해를 중심으로 남쪽과 북쪽으로 크게 나눌 수 있으며 남쪽은 북쪽에 비해 경제가 발달돼 있고 합리적이어서 불필요한 마찰을 줄일 수 있으며, 북쪽의 경우 특히 동북 3성에 투자할 때 수출위주라면 대련이 유리하지만, 내수 시장 진출위주라면 심양이 훨씬 유리하다고 한다.

상해시는 정보통신산업과 금융중심의 도시 건설을 지향하고 있으며, 전통 제조업 투자는 환영하지 않고 있다. 하지만, 사천성과 같은 내륙지역에서는 섬유기계가 최우선 승인 대상 품목중의 하나다. 중국은 지역별로 경제발전 단계가 틀려 연해지역과 내륙지역은 물론, 같은 연해지역 내에서도 도시별로 커다란 격차를 보이고 있다. 투자법규도 지역마다 다르다.

투자입지 선정에 있어서 지역별 경제특성과 업종, 취급제품의 특성, 물류비용은 물론, 심지어 기상까지도 고려해 보아야 한다.²⁵⁾

투자 선정에 있어 성공한 청도 토포톤 전기 유한 공사의 경우 청도로 진출했던 이유는 한국과 지리적으로 가까우며, 기후와 습관이 비슷하고, 원부자재의 공급이 비교적 수월할 것이라는 판단에서 투자하였다. S사의 경우도 자체 시장조사를 통해 중국 남방 시장이 잠재력이 있고, 제품의 시장성이 있다고 판단하게 되어 북쪽 공장에서 남쪽 지역으로 공장을 이동하고 투자를 시작하였다.

24 KOTRA, 『중국투자 입지선정을 위한 제언』, 2002.9.9.

25KOTRA, 『중국투자 현장점검』, 2001.11.30, pp.22-23.

반면 투자선정 실패 기업인 A식품가공공장의 경우 통조림 생산은 물에 함유된 지나친 철분으로 인해 검은 양금이 생기는 현상을 뒤늦게 발견하였고 해결방안은 水原(수원)의 개선 없이는 힘들다는 결론이 나왔다. S 사 공장의 경우도 남사개발구는 교통은 편리하였으나 토사가 내려온 충적평야로 지반이 약해 공장 부지로서 어려움이 있었고 기초 공사 시 파일을 심는데 추가 비용이 더 들었다. 남사개발구는 하중이 많이 나가는 기계를 보유한 기업은 지반이 약한 관계로 투자 지역 선정시 신중을 기해야 한다.

3) 종업원 교육 및 채용

대부분의 투자성공 회사의 경우 종업원 고용에 있어서 생산라인 담당은 현지인을 공장장으로 고용하고 있다. 공장장의 역할은 현장에서 발생하는 일들을 파악하고 처리하며 현장의 요구사항을 사장에게 전달하는 역할을 한다.

종업원을 채용시에는 철저한 면접과 테스트를 거쳤다. 종업원의 기술 교육시에는 정확한 기술지도와 시범을 실시하였으며, 종업원의 사기진작과 이직률을 낮추기 위해 체육대회나 MT 등을 실시하였다. 또한 성과에 따라 인센티브제를 도입하여 노동력 향상을 꾀하였다.

B 의류공장의 경우 근로자들이 공장에 휴지를 아무데나 버리고 심지어 침을 뱉기도 하고 또한 관리자의 지시도 잘 듣지 않고 태만한 태도를 보이는 경우가 많았다. 처음에는 좋은 말로 설득했지만 별 효과가 없었다. 몇 번 설득해도 안 돼 자연히 언성이 높아지고 야단치는 횟수도 많아지게 되었다.

이에 따라 한국형 인사제도에서 벗어나 중국인의 사고와 특징에 맞는 인사제도를 구축하기 위해 상벌금제도를 시행하였다. 상벌제도를 실시한 후에 직원들도 주의를 하게 되었고 야단치는 것보다 효과가 있었으며 직원들 자신의 잘못에 대해서도 스스로 이해하게 되었다. 이런 의미에서 다른 문화배경을 갖고 있는 현지인 들을 효율적으로 관리하려면 눈에 보이는 구체적인 상벌제도로 많은 효과를 보았다.

하지만 투자실패 기업인 A 식품은 합자 계약시 휴업 중이었던 파트너 공장

의 직원들을 우선 고용한다는 약속을 했기 때문에 방대한 인원을 떠맡게 되었다. 도저히 그대로 받아들일 수 없어 인원을 대폭 삭감하고 관리직을 대거 생산직으로 보직 발령했는데 당연히 불평이 많아 인력관리에 곤란을 조성했다. S 사 공장의 경우도 종업원 채용에 어려움을 겪었다. 남사개발구내에서는 고급인력이 턱없이 부족한 실정이었다. 대부분의 고급인력들이 동완이나 심양에 가려고 할 뿐, 상대적으로 시내에 위치하지 않은 남사개발구 주재를 꺼리는 경향이 있어 인력을 고용하는 것이 어렵기 때문이다. 또한 고급 관리자는 구하기도 힘들고 월급도 많이 요구하기 때문에 중국의 저렴한 인건비의 이점을 살리기 어렵다. 한국어구의 경우도 직원을 잘못 채용하여 특허권도 넘어가고 회사도 망하는 어처구니없는 사태가 벌어졌다.

4) 노무관리의 중요성²⁶⁾

우리와는 문화와 경제 환경이 다르고 특히 우리와 전혀 체제가 다른 사회주의 경제체제 하에서 수 십년간 적응된 중국에서 노무관리를 효율적으로 한다는 것은 쉬운 일이 아니다. 투자 초기에 비해 지금은 우리 투자 기업들도 상당한 경험이 축적되어 있어 노사분규가 많이 줄어들고 있는 상황이지만, 여전히 노무관리 문제는 중국 투자기업의 경영관리의 핵심 사항중의 하나이다. 이는 특히 우리 기업의 중국 투자는 그 동기가 대부분 중국의 저렴한 노동력의 활용에 있으므로 노무관리를 어떻게 효율적으로 하느냐가 투자의 성패를 좌우하는 가장 핵심요소중의 하나임에는 틀림없다.

특히 체제의 차이에 따른 노무관리관행과 노동문화의 차이로 인해 노사갈등이 발생하고 있는데 중국진출 초기보다는 많이 나아졌으나 아직도 중소기업의 경우는 노사갈등이 심각한 수준이다. 우리의 대기업은 작업환경이 중국 기업보다도 훨씬 좋으며 임금 수준도 중국기업의 일반적 수준보다 높기 때문에 임금과 관련된 노사분쟁이 발생할 소지는 상대적으로 적다. 또한 대기업의 경우 노사분규가 비교적 적은 것은 일반적으로 관리자를 포함한 현지 파견자들

26 LG 경제연구소 주간경제, 『중국 진출 기업의 인사전략』, 2002.5.15.

의 자질도 비교적 우수하며 충분한 파견 전 교육 등이 행해지고 있는 점도 한 이유로 들 수 있을 것이다. 그러나 중국의 사회, 경제, 문화 특성에서 연유하는 현지 노동문화의 차이와 한국 관리자의 현지에 대한 이해부족, 그리고 한국식 노무관리 방식의 무리한 적용에 따르는 마찰이 많기 때문에 정도의 차이는 있으나 업종이나 기업 규모에 관계없이 모든 기업이 노사갈등의 요인이 있다고 할 수 있다. 중국에 진출한 외자 기업들이 겪고 있는 문제점중의 하나는 현지인 들의 조직에 대한 충성심이나 몰입도가 낮고, 이직률이 높다는 것이다. 현지인 들은 외자 기업이 중국 기업에 비해서 급여나 근무 환경, 복리후생 수준이 높음에도 불구하고, 외국 회사가 궁극적으로 중국인을 위한 곳이 아니며, 자신들은 조직 내에서 주요한 위치에 올라갈 수 있는 비전을 가질 수 없다고 생각하고 있다. 반면에 본국 파견 인력들은 현지인의 능력과 충성심을 신뢰하지 못해 비중 있는 역할과 권한을 부여하지 않는 면이 있다. 이렇게 되면, 결국 본국 인력 중심으로 조직을 운영하게 되고, 우수한 현지 인력이 조직을 떠나는 악순환을 겪게 된다. 이러한 상호 불신을 회복하기 위해서는 최고경영자의 역할이 중요하다. 최고경영자가 현장으로 다가가서 현장의 목소리를 귀 기울이고, 솔선수범하며, 자신의 말에 책임을 지는 것을 보여주어야 한다.

노사관계에 있어서 중국 내 노조에 해당하는 공회 에는 노동3권 중 단결권과 단체 교섭권만이 보장되어 있고, 단체 행동권은 제한되어 있으며, 공회는 중국 노동당의 통제를 받고 사용자 조직에 대응하는 기능보다는 사용자를 지원하는 성격이 강하다. 하지만 경제개방 이후 공회의 기능이 변화되면서 근로자간 의견 협의, 상호교류의 역할에서 임금이나 복지 문제에 대한 직접 해결로 변화하기 시작하였다.

따라서 원만한 노사관계를 위해서는 공회의 순기능을 이용하고, 인력과 조직을 강화해야 한다. 이 인력은 노사 관계 동향을 파악하고 공회를 지원하고 조정하는 공산당과의 판시 구축에 많은 노력을 해야 한다. 그러나 보다 중국에 적합한 인사 제도의 설계와 실행을 위해서는 중국의 문화, 언어, 역사등의 풍부한 지식과 강력한 추진력은 반드시 필요하다.

투자 성공 기업들의 노무관리는 대부분 한국인 관리자나 간부들이 솔선수범으로 모범을 보였으며 종업원들과의 유대관계를 구축하는데 많은 노력을 하였다. 또한 직원들의 노동력 향상과 동기 유발 방안으로 성과급제를 도입하였고, 복지증진을 위해 양로보험이나 상해보험, 의료보험 등에 가입했다.

A 의류공장의 경우 정기적으로 한국본사로 파견, 본사의 현장교육을 받도록 하여 업무능력을 꾀하였고, 또한 관리직도 주임, 과장 등 요직을 현지인이 맡게 하고, 엄격한 평가제도를 도입하여 중국인 관리자 및 직공들이 스스로 일간, 주간, 월간 생산성과를 점검하는 회의를 통해 자체적으로 생산량을 관리하게 하였으며, 청도 토포톤 유한 전기회사는 '라인별 성과급제'를 도입하였다. 이에 따라 처음 자신이 받는 월급봉투의 액수에만 관심이 있던 직원들이 이제는 목표달성을 위한 조별 단합, 조장의 리더쉽 향상, 조별 경쟁력 강화 등과 같이 현장의 분위기를 바꾸는데 노력하였다.

반면 B 의류공장의 경우 노무관리에 있어 많은 애로점이 있었다. 설립초기에 현장에서 자주 문제를 일으키는 직원들이 있어 퇴사처리를 할 수밖에 없었는데 이들 중 일부가 행패를 부렸고 이런 문제가 부딪치면 남아 있는 직원들의 근무의욕이 감퇴되고 각종 사무를 처리하기 어렵게 되는 경우도 발생하였다. 또한 현지직원이 말썽을 피울 때 바로 야단치기보다는 잘못에 대해 논리적으로 설명하고 회의를 통해 규정대로 처벌하는 관리체계를 수립해야 하며 한국 파견직원들은 이런 과정을 겪어 가면서 중국관련 서적을 읽고 서로 토론하는 독서토론회를 통해 중국과 중국인에 대하여 이해하고자 노력하였다. 급여체제에 있어서 서로 자신의 월급이 다른 사람의 월급보다 낮거나 월급에 문제제기를 하는 경우도 많이 발생하였고, 이를 계기로 중국인 관리자와 회의를 거쳐 급여체제를 체계적이고 합리적으로 정비하였으며, 중국인의 의식구조에 맞게 급여체제를 개선하였다.

5) 자금조달과 원부 자재 조달

자금 조달의 경우 중국투자는 예기치 못한 추가자금 수요발생 요인이 많고

손익분기점이 예정기간을 훨씬 넘기기 쉬우므로 충분한 여유자금 없이 투자를 추진한다면 기존 투자자금의 회수에도 어려움을 겪기 쉽다. 중소기업의 경우, 통상 투자자본의 2~3배 이상의 여유자금이 확보돼야 안심할 수 있다는 것이 선발 투자기업들의 충고다. 따라서 충분한 자금여력이 없는 기업이라면 일단 투자를 보류하거나 투자규모의 축소를 냉정히 고려해보아야 한다.

원부 자재 조달시 중국은 2005년까지 수입쿼터제를 시행하므로 중국투자에 나서는 기업들은 필요로 하는 원자재가 쿼터관리대상 품목인지의 여부를 반드시 사전 점검을 해야하며 중국산 원부 자재 또한 가격, 물량, 품질 등의 측면에서 안정적 확보가 어려운 경우가 자주 발생하므로 세부적인 원료수급 대책을 사전에 마련해두어야 한다.²⁷⁾

투자 성공기업들은 대부분 수출시 제품의 적시 생산과 운송, 항만사정으로 인한 납기준수 문제는 평소 종업원들과의 협조적 노사관계와 유관부문 인사들과의 우호적인 관계형성을 통해 해결하였으며 원자재는 대부분 한국 본사에서 수입하였다. A 의류 생산공장의 경우도 원자재 수입비율은 20% 정도이고 정식 통관하고 있으며 80% 정도는 현지에서 조달하고 있다.

반면 A 식품공장은 식품의 경우 안정적인 원재료 구입통로를 사전에 마련해 두지 않아 생산이 중단되기도 하였다.

6) 합자파트너 선정

중국투자 성공의 관건은 좋은 파트너를 만나 이들로부터 얼마나 적극적인 도움을 이끌어낼 수 있는가 하는 것이다.

투자성공 기업들은 중국 측 합자 파트너와 협조적 관계를 유지하고 이들을 효과적으로 활용함으로써 관청업무를 원활히 수행할 수 있었다. 이러한 좋은 파트너를 선정하려면 계약을 체결하기 전에 자주 만나서 상대의 능력과 신용도를 충분히 평가하고 현장방문과 실사를 통해 재확인하는 노력이 필요하다. 특히, 내수위주의 투자기업이라면 중국 측의 판매유통망까지도 사전에 파악해

27 KOTRA, 『중국투자 현장점검』, 2001.11.30, p.27.

두는 것이 좋다.²⁸⁾

반면 투자실패 기업인 A식품은 애초에 파트너 선정을 잘못하였고 실제 기업운영 과정에서도 파트너와의 합리적인 관계정립 및 통제에 실패하였다. 결국 중국측 파트너(부총경리)의 각종 농간과 돌출적인 기업운영이 사업 실패를 가져온 가장 중요한 원인으로 되었다.

7) 정부관료들과의 인간관계²⁹⁾

중국은 법보다 인간관계가 우선 시 되는 것으로 알려져 있다. 그러므로 중국에서 사업을 성공적으로 해 나가기 위해서는 관련 부서의 핵심인물들과 인간 관계를 잘 맺어 놓는 것이 매우 중요하다. 따라서 협상 시에는 반드시 상대방에 득이 되는 게 있도록 해 주어야 하며 무작정 완시에 의존하기 보다는 중국의 법규정을 준수하는 정상적인 경영기반 위에서 완시는 어디까지나 부수적인 전략의 하나로 활용하여야 한다.

또한 사회주의 국가인 중국에서 지방정부의 영향력은 기업의 운명을 좌우할 정도로 크다. 그러므로 지방정부가 정책적으로 지원하는 기업은 성공 확률이 높다고 할 수 있다. 중국 측에서는 외자기업유치는 국책사업의 일환이며, 외자기업은 지방 발전의 원동력이라고 할 수 있다. 한편 우리나라의 많은 지방자치단체장들도 지역경제의 발전을 위해 중국과의 협력관계를 원하고 있다. 지금까지 중국에서 한국기업이 성공적으로 운영되는 있는 2개의 지역이 있는데 칭따오에 있는 경제기술개발구이고 다른 하나는 파리엔에 한국토지공사가 설치 운영하고 있는 한국공단이다. 이중 칭따오에 있는 경제기술개발구는 칭따오시가 적극적으로 한국기업을 유치하기 위해 많은 편의를 제공하고 대중국 투자를 하는 한국기업들의 애로사항을 많이 해결해주고 있다. 파리엔에 있는 한국공단은 한국토지공사가 공단을 조성하여 한국기업을 유치하고 있는데 중국의 파리엔 시정부가 적극적으로 지원해주고 있다.

28 KOTRA, 『중국 투자 현장점검』, 2001.11.30, p.24.

29 김익수, 『중국투자론』, 박영사, 1999, pp.244-245.

그러므로 우리나라도 지방자치단체들이 중국진출을 원하는 기업과 함께 자금을 출연하여 각기 연고가 있는 중국의 성시에 한국공단을 설립한다면 중국의 지방정부들로부터 많은 혜택과 편의를 제공받을 수 있을 것이다.³⁰⁾

A 의류 생산공장의 경우 보일러 설치시 허가받는데 6개월이 걸렸지만 뇌물을 주지 않고 정공법으로 해결하여 원칙대로 하는 회사라는 인식을 심어주었다. 청도 토포톤 유한 전기공사의 경우는 현지 지방 정부의 적극적인 협조로 많은 힘이 되었다.

반면 A 식품공장의 경우 각종 정부기관이 요구하는 부당한 할당금 징수 문제로 애로요인으로 작용하였다.

8) 충분한 사전조사

중국은 계획경제 체제에서 시장경제 체제로 전환하는 과도기에 있어서 제도와 관행 등이 수시로 변하기 때문에 충분한 사전 조사 없이는 당초 계획보다 훨씬 많은 비용을 지불하고도 좋은 성과를 기대할 수 없는 경우가 빈번하다. 이러한 사전조사를 통해 중복투자나 과잉투자를 미연에 방지하여야 하며, 투자 여부가 결정되면 미국 등 경쟁국의 투자동향이나 성공사례 등에 면밀한 분석이 이루어져야 한다. 또한 중국투자시 교통, 통신, 전력 등 사회간접자본의 정비 및 현지의 자본수준 및 노동생산성 등을 고려하여야 한다.

중국에서 생산된 제품은 반드시 중국 시장에서 판매되어야 한다는 생각은 바람직하지 않을 수도 있다. 즉 완제품, 원·부자재, 부분품의 생산공정 가운데 중국에 대해 비교 우위에 있는 생산공정을 선택·운영하는 전략도 생각해 볼 수 있다. 중국투자에 대해 조사하는 과정에 있어서 향후 예측되는 사항은 신중해야 한다. 예측은 반드시 객관적인 사실 정보를 기초로 하여 장래 예측을 해야하며 희망적 관측이 아닌 보수적인 예측을 하여야 한다. 그 이유는 현지파트너로 선정된 후보와 현지정부는 외자를 적극 유치하기 위해 때로는 상당부분 낙관적인 예측을 제공하기 때문이다.³¹⁾

30 -----, “한국기업의 중국진출 현황과 개선방안에 관한 연구”, 2002.6, p.22.

철저한 사전조사에 관해 중소기업은 자체 조사 능력에 한계가 있음을 생각하고 정보수집 등을 강화하고, 철저하고 면밀히 성공과 실패사례를 분석 조사해서 보다 확실하게 투자를 해야 한다. 특히 최근에는 각종 세금우대 혜택이 축소되고 경쟁이 갈수록 심화되는 환경에서 우리의 진출기업에 어떠한 영향을 끼치는지 파악하는 것은 무엇보다 중요하다고 할 수 있다.

한편 철저한 사전 조사 없이 투자한 C 제조업 공장의 경우 품질이나 가격 경쟁력이 강한 중국업체의 품목을 생산했다가 큰 손해를 보았다. 초기에 생산했던 품목 중 30%는 판매되지 않아 결국 중국의 내수 시장을 포기하고 수출로 처리하였다.

9) 적극적 현지화를 통한 내수시장 확대

중국진출의 가장 큰 매력은 방대한 시장에 있지만 외국인에 대해 배타적이며, 초기 진입이 까다로운 중국 시장의 특성을 볼 때, 우리 기업의 인원만으로는 시장 개척에 많은 애로사항이 있다. 이런 문제를 해결하기 위해서는 영업의 전반적인 관리는 우리 기업의 임원이 담당하고 실제 영업은 현지 중국인을 내세우는 방법을 고려해야 한다. 중국에 진출해 있는 한국 기업들이 현지 고용인을 단순 생산직으로 고용하여 많은 문제를 야기하였다. 하지만 선진국이나 일본기업의 경우 현지 고용인들을 적극적으로 활용하고 교육하고 투자하여 중요한 위치에서 활용함으로써 현지화에 성공하는 예가 많다.

현지인을 우리 기업의 일원으로 양성 활용하는 적극적 현지화를 통하여 중국 시장을 내수시장화 해야 하며, 이 방안은 중국 현지 진출 기업이 한국 내 모기업 특유의 기업 문화와 비즈니스 모델을 공유하면서 현지인을 법인 대표 혹은 주요 간부로 기용하는 현지인 중심의 기업 운영 방식을 말한다. 따라서 향후 중국 시장 확보에 따르는 장애 요인 발생의 최소화와 시장의 지속성을 유지하기 위해서는 현지인들에 대한 인적인 투자가 반드시 선행되어야 한다. 즉 중국 종업원의 한국 연수등을 통하여 생산성 향상, 애사심 제고, 일체성

31 한국수출입은행 해외경제연구소, 『우리기업의 대중국 진출시 고려사항』, 2002.5.17.

향상, 한국에 대한 이미지 개선 등의 적극적인 관심을 보이는 방법도 현지인에 대한 투자라고 할 수 있다.

또한 내수시장의 확대를 위해 완성품 시장보다는 먼저 부품·소재 시장으로 진출하는 전략도 모색할 필요가 있다. 일본이 해외시장에서 장기간 호황을 누리는 것도 바로 부품·소재 시장을 공략했기 때문이다. 완성품의 소비자는 대부분이 중국의 일반 대중이지만 부품·소재 시장의 소비자는 기업이므로 기술력을 바탕으로 부품·소재산업에 진출하면 복잡한 유통구조와 익숙하지 않은 상 관습으로부터 오는 어려움을 우회할 수 있는 방안이 될 수 있다. 그러므로 부품·소재시장에 먼저 정착한 후 그것을 바탕으로 완성품시장을 접근하는 것이 유리하다.³²⁾ C 제조업 공장의 경우 한국으로 제품을 수출하기보다는 중국 내수 시장에 대한 판매를 늘릴 계획을 세우고 있으며 현지화 비율 또한 높다. 부품은 주로 현지부품을 구매하여 사용함으로써 보다 쉽게 중국시장의 진출이 용이하다.

32 LG경제연구소, “중국시장진출을위한속지사항”, p.2, <http://korea-china.korcham.net>, 2002.7.5

제6장 결 론

중국은 거대한 내수시장을 보유하고 있으며 값싼 노동력, 홍콩 등 화교자본의 뒷받침으로 지속적인 경제성장률과 수출증가율을 보이고 있다. 또한 중국은 WTO 가입으로 경제 개방이 확대되고 투자환경이 개선되어 해외직접투자의 증대를 가져오고 있다. 하지만 시장개방으로 인해 선진국에 비해 낙후되어 있는 서비스 산업의 붕괴와 부실 국영기업 파산 및 실업률 증가 등 개방에 따른 고통이 수반될 가능성이 높다. 앞으로 중국의 시장환경은 관세인하, 법제화·제도화 확대에 따른 시장 진출 기회증가와 비관세 장벽 완화로 기업들 간의 경쟁 또한 심화될 것으로 생각된다.³³⁾

한국기업의 중국 투자는 한중수교와 함께 빠른 성장세를 거듭하였다. 초기 한국기업은 중국의 거대한 내수시장의 진출이 목적이 아닌 값싼 임금과 풍부한 노동력을 통해 수출기지국으로서의 역할에 비중을 두었다. 하지만 WTO 가입 이후 중국의 시장개방 확대와 무역장벽의 부분적 철폐로 내수시장의 접근이 훨씬 유리해짐에 따라 한국의 기업도 거대한 내수 시장에 관심을 갖고 투자를 해야 할 것이다. 차별화된 시장 마케팅을 통해 우선 중국의 생활수준이 높아짐에 따라 저가전략이 아닌 고가전략이 필요하며, 우수한 기술력을 바탕으로 내수시장 개척을 해야 할 것이다.

대중국 투자의 규모에 있어서도 중소기업이 대기업에 비해 상대적으로 많은 투자를 하였지만 자금의 회수 및 조달문제로 많은 애로사항이 있었다. 하지만 최근에는 대기업의 중국투자가 본격화되고 있다. 대기업들은 막대한 자금력과 폭넓은 마케팅, 생산기지 차원이 아닌 전략적 시장, 적극적 현지화를 통해 현지완결형 경영전략을 추구하고 있다. 대기업들이 중국시장의 성공적 진출을 위해서는 무엇보다도 경쟁력을 키우는 일이 우선이다. 선택과 집중을 통해서 중국사업에서의 입지를 확보하는 동시에 단순한 제조상품의 판매가 아닌 기업의 이미지를 제고하는 노력이 반드시 필요하다.³⁴⁾

33 한국무역협회, 『중국시장 진출전략 설명회』, 2002.9.11, p.7.

34 유진석, 『한국기업의 중국시장 진출 가속화 추세』, 삼성경제연구소, 2002.11.4

대중국 투자의 성공과 실패사례를 분석한 본 결과를 요약하면 다음과 같다. 진출방식에 있어서는 독자투자는 경영권 장악이 필요한 경우와 자체의 기술력이 우수한 기업이 유리하고, 합자나 합작투자는 마케팅 능력이 부족한 기업이 중국의 내수시장 개척을 목표를 할 때 유리하다. 복잡한 세무관계나 통관업무의 경우 담당자와의 인간관계가 중요한 요인으로 작용한다. 투자입지선택에는 지역별 경제특성과 업종, 물류비용, 취급제품의 특성, 기후 등을 고려하여야 한다. 예를 들어 화동지역에 투자한 기업은 현지생산 및 판매 거점 다변화와 내수시장 진출을 주된 투자 이유로 꼽았고, 화남지역에 투자한 기업은 저가 노동력 활용을 위해 투자하였으며, 동북3성에 투자한 기업은 조선족 인력 활용여건이 수월한 점에서 투자하였다. 화북지역의 천진시의 경우 양호한 항구조건과 공업벨트를 이용하기 위해 투자하였다. 종업원 교육은 정확한 기술 교육훈련과 시범을 실시하였고 생산성 향상을 위해 각종 체육대회나 MT 등을 실시하였으며 채용은 철저한 면접과 테스트를 통해 선발하였다. 노무관리의 경우 한국인 관리인과 간부들 자신들이 솔선수범하여 타의 모범을 보이며, 종업원과의 단합과 친밀한 유대관계를 맺었다. 또 성과급제를 실시하여 노동자들의 생산력 향상과 복지증진에 최선을 다하였다. 자금조달의 경우 중국의 은행에서 자금을 대출하기 무척 어려우므로 투자금액보다 더 많은 여유자금을 보유하고 있어야 한다. 원부 자재 조달 역시 자신의 기업이 필요로 하는 원자재가 쿼터관리 대상 품목인지 사전조사를 해야하고, 중국에서 조달할 경우에도 세부적인 원료수급 대책을 세워야 한다. 그 밖에 합자파트너 선정시에는 추진하고자 하는 사업과 동종업종 여부, 생산 제품 및 기술수준, 내수 및 수출판로여부, 원부자재 조달 가능여부, 자금조달 능력 등을 점검해야 하며, 파트너의 실제 운영자금 동원 능력, 섭외 능력을 정확하게 판단하여야 한다.

위의 내용을 고려해 볼 때 효과적인 대중국 투자 방안은 다음과 같다.

첫째, 충분한 사전조사를 통해 중국인의 문화적 특성을 이해하고 우수한 현지인들의 고용과 교육훈련 및 본국 파견 근로자와의 상호 신뢰를 구축함으로써

업무 효율화를 이룩해야 한다. 또한 각종 성과급제를 실시하여 사기양양에 힘써야 한다.

둘째, 내수 판매 규제가 완화되는 중서부지역의 진출을 고려할 필요가 있다. 이 지역의 합자나 합작투자를 통해 거대 중국의 내수시장 확대에 노력해야 한다.

셋째, 차별화된 시장 접근이 필요하다. 풍부한 중국의 내수시장은 다양한 소비집단으로 나눌 수 있으며, 이들 소비집단을 세분화한 목표시장을 설정한 후에 집중적인 마케팅 전략을 펴야 한다. 또한 고부가가치형 특화상품을 개발하고, WTO 개방추세에 맞게 정보통신, 금융, 건설, 통신, 광고, 유통 등의 신규 개방에 대한 시장확대를 꾀하여야 한다. 하지만 공급과잉이 심한 품목이면 시장 상황에 맞는 포트폴리오 전략이 필요하다.

이밖에 적극적 현지화를 통해 방대한 내수시장 진출을 꾀하여야 하며 지방자치단체들과의 원만한 협력관계를 유지하여야 한다.

앞으로 중국의 경제정책은 대외부문보다는 내수진작을 위한 성장유도정책 및 균형발전 전략, 성장잠재산업 육성등에 역점을 둘 것으로 예상된다. 또 도·농간, 지역간의 소득격차를 완화하기 위해 소도시 건설 및 서부 대개발에 더욱 박차를 가할 것으로 예상된다. 또한 정보통신 산업의 발전을 유도하고, 부실 국유기업의 구조조정 및 금융권 부실채권 정리 추진에 박차를 가할 것이다.

풍부한 노동력과 방대한 중국 시장은 분명 투자할 만한 충분한 가치가 있다. 하지만 초기 한국 기업들은 단순히 풍부한 노동력과 값싼 임금을 목적으로 철저한 사전 조사 없이 무분별하게 투자하여 많은 기업들이 도산하는 상황이 발생하였다. 또한 합작파트너와의 불화, 중국의 제도와 시장 환경에 대한 적응 실패, 모기업의 경영부진 등도 중국사업 철수의 원인으로 지적되고 있다.

본 논문의 한계로서는 성공과 실패 사례에 기업에 대한 직접적인 설문 조사 없이 기존자료의 사례를 정리한 것으로, 객관화하기에는 사례의 양이 부족하다. 또한 실패사례를 조사하는데 있어 기업의 기밀에 속하는 부분은 밝히

기를 꺼리는 기업이 다수를 차지하여, 심도 있는 원인 파악이 부족하였다.

앞으로는 중국에 이미 진출한 기업들의 투자경험이나 성공 및 실패요인들을 치밀하게 분석 정리하여 추후에 진출할 기업들에 대한 지침 자료를 제공하려는 지속적인 노력이 필요하다. 이를 통해 후발 진출기업들의 학습비용을 최소화하고 투자 성공의 가능성을 높이는데 기여해야 할 것이다.

참 고 문 헌

1. KOTRA, 『중국투자 현장점검』, 2001.11.30.
2. KOTRA, 『중국투자 입지선정을 위한 제언』, 2002.9.9.
3. LG 경제연구소, 『중국 진출 기업의 인사전략』, 2002.5.15.
4. 강태구, 『국제경영사』, 박영사, 1997.
5. 김익수, 『중국투자론』, 박영사, 1999.
6. 김희철, 『글로벌 시대의 국제 경영』, 학문사, 1999.
7. 박상호, 『해외투자실무 메뉴얼』, 21세기 북스, 1995.10.
8. 서석홍, "중국투자기업의 성공 및 실패사례와 요인분석", 국제지역문제 연구 제16권 제1호, 부산대학교 국제지역문제연구소, 1998.
9. 연합뉴스, "국내기업 해외직접투자 1분기중 47%이상 급증", 2002.5.17.
10. 유진석, "한국기업의 중국시장 진출 가속화 추세", 삼성경제연구소 2002.11.4.
11. 이상재, 『북경25시』, 호연지기, 2001.
12. 제점길, 『국제경영』, 성광출판사, 1997.9.1.

13. 한국경제, "중국진출목적 다양화" 2002.9.17.
14. 한국무역투자진흥공사 중국무역관, 해외투자사례, 2002.
15. 한국무역협회, 『중국시장 진출전략 설명회』, 2002.9.11.
16. 한국수출입은행, "중국서부대개발과우리기업의진출방향", 2001.12.5.
17. 한국수출입은행, "한국의 대중국투자 10년의 평가와 전망", 2002.8.25.
18. 한국수출입은행 해외경제, "한국의 대중국 투자 10년의 평가와 전망" 2002.8.15.
19. 한국수출입은행 해외경제연구소, "우리기업의 대중국 진출시 고려사항" 2002.5.17.
20. _____, "한국기업의 중국진출 현황과 개선방안에 관한 연구", 2002.