

중국경제환경 변화에 따른 투자전략 세미나

산업자원부 KOTRA

● 세미나 개요

- 일 시 : 2004. 6. 23(수) 09:30~17:30
- 장 소 : KOTRA 지하 1층 국제회의장
- 주 최 : 산업자원부
- 주 관 : KOTRA

● 세미나 진행순서

시 간	일 정	내 용	비 고
09:30~09:50	개회 Session		
	개회선언	인사말씀	산업자원부 박봉규 무역투자실장
09:50~12:30	오전 Session		
09:50~10:30	주제발표 I	중국의 최근 경제 및 투자환경 변화	서울대 정영록 교수
10:30~11:10	주제발표 II	제조업계의 중국 투자·경영실태	KIEP 중국팀장 조현준 박사
11:10~11:20	Break		
11:20~12:00	주제발표 III	중국 유통시장 진출 전략 - 인사, 조직, 판매, 마케팅 중심 으로 -	대구 카톨릭대 신주식 교수
12:00~12:30	질의·응답		
12:30~13:30	오찬 (KOTRA 11층 구내식당)		
13:30~17:30	오후 Session		
13:30~14:30	주제발표 IV	중국진출시 유의점	(주)Kochico 박춘일 사장 (現 조선일보 중국통 통지기)
14:30~15:30	주제발표 V	투자단계에서의 법률분쟁과 예방 방법	법무법인 대륙 상하이 사무소 최원탁 변호사
15:30~15:50	Break		
15:50~16:50	주제발표 VI	투자후 법률분쟁과 해결방법	법무법인 신세기 부설 베이징지사 중국법률연구소 김덕현 박사
16:50~17:20	질의·응답		
17:20~17:30	종합정리 및 폐회		

● 연사약력

1. 정영록 교수

○ 학력

- 1977 ~ 1981 서울대학교 사회과학대학 경제학과 졸업
- 1985 ~ 1990 미국 남가주대학 경제학과 박사과정 졸업
(University of Southern California, LA)
- 1987 ~ 1987 대만정치대학 국제관계대학원 중국경제 특수과정 수료
- 1989 ~ 1989 홍콩 中文大學 아시아학과정 수료
(International Asian Studies Program)

○ 경력

- 1984 ~ 1985 체이스 맨해튼 은행 근무 (심사분석과)
- 1990 ~ 1998 대외경제정책연구원 연구위원, 연조실장, 기획조정실장
- 1993 ~ 1995 주중 한국대사관 연구관 근무 (KIEP파견)
- 1998 ~ 2001 연세대학교 국제학대학원 조교수
- 2000 ~ 2000 미시간대학교 중국연구센터 객원연구원
- 2000 ~ 2001 한국은행 객원연구원
- 2001 ~ 2003 서울대학교 국제지역원 조교수
- 2003 ~ 서울대학교 국제대학원 부교수

○ 학위논문

- 중국의 경제체제개혁에 따른 효과 분석
(기업 규모, 현시 비교우위 및 정책 변화 분석 : 신제도 경제학파적 접근)

○ 소속 : 서울대학교 국제대학원 (경제발전론 : 중국경제)

○ 이메일 : yrcheong@snu.ac.kr

2. 조현준 박사

○ 학력

- 고려대학교 경영학 학사
- 대만 국립정치대학교 동아연구소 법학(지역학) 박사

○ 경력

- 1994 ~ 1996 KIEP 북경사무소 주재원
- 1998 ~ 2001 대만 국립정치대 동아연구소 박사과정
- 1992 ~ 현재 KIEP 중국팀 근무
- 1989 ~ 1991 IPECK 중국실 연구원
- 2004~ “한·중 경제통상협력 공동연구팀”(양국정부 주관)팀원
(재)한중경상학회 편집위원

○ 주요 저서

- 한중일 FTA의 추진 당위성과 선행과제(공저, 2003, KIEP)
- 중국의 서비스산업 개방과 한국의 대응방안(공저, 2003, KIEP)
- 대만기업의 對중국 투자현황과 전략(공저, 2003, KIEP)
- 중국 유통산업의 개방과 활용전략(2002, KIEP)
- 중국경제의 부상과 한국의 대응(1997, KIEP)
- 중국 외자기업의 노무관리 실태와 개선방안(1997, KIEP)
- 중국 국유기업 민영화의 전개와 전망(1996, KIEP)
- 중국 건설업 현황과 진출가능성 (1993, KIEP) 외 다수

○ 표창

- 부총리 겸 재정경제원 장관 표창 (재경 제951193호, 1995.12.30)

○ 소속 : 대외경제정책연구원(KIEP) 중국팀장

○ 이메일 : hjcho@kiep.go.kr

3. 신주식 교수

○ 학력

- 1972 고려대학교 상과대학 경영학과 졸업(학사)
- 1989 대만 국립 중흥대학교 경영대학원 졸업(석사)
- 1996 대만 국립 정치대학교 공공행정대학 경제정책분야(박사)

○ 경력

- 1974 ~ 1997 삼성물산 대만지점, 상해지점 근무(이사 역임)
- 1998 ~ 1999 삼성물산(주) 북경지점 지점장(이사)
- 1998 ~ 1999 제일제당(주) 중국본부장(상무)
- 1999 ~ 2001 제일제당(주) 중국본부장(부사장)
- 1999 ~ 1999 북경대학교 경영/경제대학(光華관리학원) 겸직교수
- 1998 ~ 1999 청화대학교 경영/경제대학(경제관리학원) 객좌부교수
- 1999 ~ 2000 청화대학교 경영/경제대학(경제관리학원) 객좌부교수
- 2002 ~ 대구 카톨릭대학교 대학원 중국학과(학과장)

○ 소속 : 대구 카톨릭대학교 협동과정 중국학과

○ 이메일 : jayesshi@lycos.co.kr

4. 박춘일 사장

○ 학력 및 경력

- 계명대학교 무역학과
- (주)홍창 무역부 역임
- 現 (주)Kochico 대표이사, 조선일보 중국통 통지기, 주청다오 청소년위원회 자문위원

○ 소속 : (주)Kochico 대표이사

○ 이메일 : kochico@naver.com

5. 최원탁 변호사

○ 학력

- 서울대학교 법학과 졸업

○ 경력

- 제 40회 사법시험 합격(1998)
- 제 30기 사법연수원 수료(2001.2.)
- 현 법무법인 대륙 소속 변호사 상해사무소 파견(2003.3 ~ 현재)
- 대한민국상해임시정부 청사 주변 개발프로젝트수행
- 삼성전자 R&D 센터설립 자문
- 삼성반도체 상해 판매법인 자문
- 삼성화재 대중국법인설립 프로젝트 자문
- 주식회사대우 상해자산매각 프로젝트 수행
- 현대중공업 중국회사 M&A 자문
- 대우 인터내셔널 소유부지이전 자문
- 포스코건설 대중국 건설회사 M&A 자문
- 포스코 상해무역회사 설립 자문
- CJ 대중국 투자 프로젝트 자문
- INI 대 중국 투자 프로젝트 자문
- 신한은행, 하나은행 상해지점 자문
- 중국 상해장흥도조선소설립 FUNDING 프로젝트 수행 중
- 상해시 LNG 버스회사 FUDNING 프로젝트 수행 중
- 중국 온주 상인들, 대 한국(인천경제특별구 차이나타운)투자 프로젝트 수행 중

○ 소속 : 법무법인 대륙 상해사무소 변호사

○ 이메일 : cwt5521@hanmail.net

6. 김덕현 박사

○ 학력

- 중국정법대학 법학박사
- 연세대학교 법학과 포스트닥터

○ 학력

- 북경덕현법률사무소운영
- 중국정법대학교 겸직교수
- 법무법인 신세기 북경지사 북경국연컨설팅 대표

○ 소속 : 법무법인 신세기 북경지사 북경국연컨설팅

○ 이메일 : law8610@hanmail.net

— 목 차 —

주제발표 I

중국의 최근 경제 및 투자환경 변화	9
---------------------------	---

주제발표 II

제조업계의 중국 현지 투자·경영 실태	31
----------------------------	----

주제발표 III

중국 유통시장 진출 전략	53
- 인사, 조직, 판매, 마케팅 중심으로 -	

주제발표 IV

중국 진출시 유의점	77
------------------	----

주제발표 V

투자단계에서의 법률분쟁과 예방방법	95
--------------------------	----

주제발표 VI

투자 후 법률분쟁과 해결방법	127
-----------------------	-----

주제발표 I

중국 최근 경제 및 투자환경 변화

정영록 교수

서울대학교 국제대학원

1. 서론(요약)
 - 1) “차이나 쇼크”의 의미
 - 2) 경제·투자 환경의 변화
 - 3) 한국의 선택
2. 중국의 최근 경제동향
 - 1) 최근 중국경제 동향
 - 2) 중국경제발전의 재해석
 - 3) 투자환경변화(새로운 중국의 특징)
3. 우리의 선택
 - 1) 한-중 관계의 향방
 - 2) 중장기 검토 의제
 - 3) 결어
4. 참고사항

1. 서론(요약)

1) “차이나쇼크”의 의미

- (1) 이미 중국은 우리나라 경제와 독립적으로 움직이는 독립변수로 변한 것을 표시함
- (2) 반대로 우리경제가 중국경제와 급격하게 밀접해 고 있다는 것을 의미함(상대적으로 우리가 종속변수화된 측면이 부각됨)
 - * “중국(미국)이 재채기 하면 한국이 감기 걸린다”
- (3) 아직도 중국에 대한 이해가 평균적, 정태적, 이념적인데 그치고 있음

2) 경제·투자 환경의 변화

- (1) 외연적 성장에서 내연적 성장으로 : 인력에 기반
- (2) 중국 산업정책 우호적 투자 유치에 주력 : 질적 중시
- (3) 과거의 양적 추구에서 확실하게 전환함

3) 한국의 선택

- (1) 단기적 : 기존의 양국간 협력관계를 강화
- (2) 중기적 : 역내산업구조조정에 의한 역내시장의 확장에 주력
 - FTA, 인적교류, 교육교류의 강화
- (3) 장기적 : 동아시아(한-중-일)가 단지 생산기지가 아닌 소비창출까지 포함된 세계경제발전의 또 다른 핵으로 발전시키는 작업에 동참

2. 중국의 최근경제동향

1) 최근 중국경제 동향

(1) 주요경제지표 추이

□ 최근 미·일 등 세계 주요국 경기의 완만한 상승이 나타나고 있으나 중국경제는 지난 25년간 연평균 9%의 경제성장, 5%대의 물가유지, 15%대의 수출증가를 기록하였음

□ 외환보유고는 4,033억불(2003년 말 기준 세계 2위)에 달함

○ 무역수지도 매년 200~400억불의 흑자를 유지하였음

○ 외국인직접투자는 도착기준으로 매년 약 400~500억불 수준에서 이루어지고 있음

○ 그동안 중국에 유입된 FDI 누계는 5,000억불로 매년 고정자산투자에서 15% 상당의 비중을 차지하게 됨

* 아시아 지역에 유입되는 FDI의 약 50%가 중국에 유입

<표 1> 최근 중국경제 주요지표

	1999	2000	2001	2002	2003
경제성장률(%)	7.1	8.0	7.8	8.1	9.1
물가상승률(%)	-1.4	0.4	0.7	-0.8	1.2
수출증가율(%)	6.0	27.8	23.8	22.1	34.6
무역수지(억불)	292	241	275	303	254
외환보유고(억불)	1,547	1,670	2,200	2,865	4,033
FDI(억불, 도착기준)	403	407	469	527	535

자료 : 중국통계연감 2003 및 통계월보 참고하여 작성함

(2) 최근 중국의 안정 기조 유지 동향

가. 경기과열 논쟁

□ 중국은 2003년 1/4분기(9.9%) ~ 2004년 1/4분기(9.7%)까지 9% 대의 높은 경제 성장을 지속하고 있음

○ 특히 2003년 SARS의 영향과 부분적인 경기과열 억제 조치에도 불구하고, 고성장을 (9.1%)을 기록함

○ 2004년 1/4분기의 경우

- 고정자산 투자가 전년 동기 대비 43% 증가 (2003년 증가율 26.7%)된 부분적인 경기억제 조치에도 불구하고 30% 이상의 고정자산 투자 증가는 경기과열 신호임

- 특히, 부동산 개발 투자가 포함된 도시부문의 고정자산 투자가 47.8% 증가하면서 중국 전체 투자 증가를 선도하고 있음

- 중부와 서부지역의 고정자산 투자가 각각 전년동기 대비 53.2%, 52.3% 증가하여 새로운 양상을 보임

* 2003년 투자증가율 급등 업종 : 철강(96.6%), 알루미늄(92.9%), 자동차(87.2%), 시멘트(121.9%), 석탄(52.3%)

○ 지방정부의 고성장 정책 지속

- 지방정부들이 경쟁적으로 인프라 확충과 대형 프로젝트 건설을 추진하고 있음

- 국유상업은행들도 일부 국유기업과의 기존관계 유지, 자산증대에 의한 부실채권비율 인하 등을 목적으로 비효율적 투자사업에도 대출해 주는 도덕적 해이를 노정하고 있음

□ 물가 : 1998년 이래의 저물가 기조가 퇴조하는 조짐임

○ 식료품 가격과 원자재 가격 상승으로 소비자물가가 1/4분기에 전년동기 대비 2.8% 상승(2003년 0.8% 상승)한 바 있음

- 생산자물가도 3월에 3.9% 상승하였음

나. 안정화 조치의 주요 내용

☐ 건설 중이거나 예정인 고정자산투자 프로젝트의 재점검

- 건설 공기 조정
- 철강, 알루미늄, 시멘트 공장 프로젝트는 원칙적으로 신규 건설을 금지함
 - 다만, 구조조정 차원에서 진행되는 프로젝트로 금년에 신규 착공을 해야 되는 프로젝트는 반드시 국무원의 협의를 거쳐 승인을 얻어야 가능
 - 또한 각종 기준에 부적합한 프로젝트는 건설을 중지토록 함
 - * 철강공장 폐쇄 사례가 발생함

☐ 금융기관 대출 억제

- 저부가가치 제품의 중복투자 프로젝트 등에 대한 신규 대출을 전면적으로 중단토록 함
- 철강, 알루미늄, 시멘트, 부동산 등과 같이 투자가 과열된 분야에는 대출을 억제함
 - 다만, 에너지, 교통 등의 공공시설과 인프라 확충 프로젝트 등에 대해서는 계속해서 대출토록 함
- 은행감독위원회가 대출과 어음할인을 일시적으로 중단토록 요청함
 - 상기 과열 4대분야(철강, 알루미늄, 시멘트, 부동산)에 대한 무분별한 중복투자 와 범용제품 생산 확장은 제동을 걸

☐ 은행부문의 리스크 관리 강화

- 상업은행의 대손충당금 적립과 자기자본 비율(BIS기준 : 8%) 유지를 독려함

2) 중국 경제발전의 재해석

(1) 중국은 한때 세계적 국가였음(1960년 6위)을 인정해야

□ 세계속의 중국경제 위상

- 아시아 경제위기 이후 오히려 경제적 위상이 올라가게 됨
- 경제규모면 : 중국(1조 3천억달러), 일본(4조 3,951억달러), 러시아(3,753억달러), 미국(10조 9,600억달러)
- 아시아 경제위기사 지도력도 발휘함 : RMB 평가절하에 대해 의연하게 대처

□ 평가 : 동태적인 분석

- IMF등이 2020년 중국이 세계경제 1위국으로 등장할 것이라는 의견(PPP의 한계를 인식해야 함)
- 현재의 경제규모가 미국의 10분의 1임을 감안하고, 중국이 최고 연간 8%대의 성장을, 미국이 최저인 2%대(실제로는 최근 4~5% 대를 기록함)의 성장을 계속한다고 가정하는 경우라도 산술적으로 중국이 미국을 따라잡는데 적어도 약 50년 이상 걸릴 것으로 보임

<표 2> 주요국의 세계 경제 위상 변화 추이

국가이름	1960	1980	2002
미 국	1	1	1
일 본	5	2	2
독 일	2	3	3
영 국	3	5	4
프랑스	4	4	5
이태리	8	6	7
캐나다	7	7	8
중 국	6	8	6
한 국	33	23	13
인디아	9	14	11
아르헨티나	13	13	23
브라질	11	10	12

자료 : World Bank 자료에 근거함

- (2) 고속 경제 발전요인 : 이것이 내부적이라는 사실을 간과하고 있음 : 교육에 대한 이해가 필수적임

☐ 인적자본의 축적

- 국내적 : 대학교육의 급격한 향상을 지향(211 프로젝트)
- 국외적 : 해외유학생 및 화교권 인사의 영입

☐ 정규 교육의 정상화

<표 3> 중국 학교의 재학생 수 증가 (교육의 양적인 팽창)

(단위 : 만명, %)

	1979	1990	1995	2000	2002
인구	97,092	114,333	121,121	126,743	128,453
국민학교	14,662 (15.1)	12,241 (10.7)	13,195 (10.9)	13,013 (10.3)	12,157 (9.5)
중·고등학교	6,025 (6.2)	5,105 (4.5)	6,191 (5.1)	8,518 (6.7)	9,415 (7.3)
대학교 (전문대 포함)	102 (0.1)	206 (0.2)	290 (0.2)	556 (0.4)	903 (0.7)

자료 : 중국통계연감 각 년호 참조 작성함

주 : ()안의 숫자는 당해연도 전체인구에 대한 비중을 표시함

- 상기 표에서 중국의 중·고등, 대학생의 증가가 두드러지게 나타나고 있는 바, 이는 기본적으로 중국이 “과교홍국”을 실천하고 있음을 간접적으로 읽을 수 있음
- 즉, 경제발전을 후원하기 위한 교육의 양적인 팽창에 일차적으로 집중해 왔음을 알 수 있음. 가장 비근한 예로 중국대학생의 재학생수가 1979년의 102만 명에서 2002년의 903만 명으로 급격하게 늘어난데서 쉽게 알 수 있음
- * 중국의 전문대학은 3년제임

☐ 해외 유학생의 적극 활용

<표 4> 해외 유학생 및 귀국학생 추이

(단위 : 명, %)

	1978~1985	1986~1990	1991~1995	1996~2000	2001~2002	총누계
유학생수	7,872	19,444	59,634	123,675	209,152	419,777
귀국학생수	1,834	9,339	20,788	37,948	30,188	100,097
해당기간 귀국 %	23.3	48.0	34.9	30.7	14.4	23.8

자료 : 중국 통계 연감 2003 참조하여 작성함

- 유학생규모 : 중국의 유학생은 중국교육부의 공식적인 집계에 의한다면 2000년을 기점으로 이후에는 연 10만명 정도가 해외로 나가고 있는데, 2002년 현재까지 총 42만 명이 해외로 나간 것으로 집계되고 있어 2004년 상반기까지는 적어도 60만 명에 달할 것으로 판단됨. 만약 비공식적인 교육까지 합친다면 약 100만 명에 이를 것이라는 추계도 있음
- 회귀율 : 대체로 2000년까지는 회귀율이 30%대를 유지한바 있으나, 2002년 말 현재로는 23.8% 인데 이는 최근에 워낙 유학생 수가 늘어서(2002년의 경우 12만5천 명) 회귀율이 상대적으로 줄어들고 있기 때문인 것으로 분석되고 있음
- 유학의 지역분포(2000년말 현재 기준)
 - 미국 : 53.3%
 - 일본 : 16.7%
 - 독일 : 6.7%
 - 캐나다 : 6.7%
- * 중국의 유학생의 국별 분포가 각국의 경제력의 크기와 비례해서 나타나는 것이 특징으로 주목할 만함. 단, 캐나다는 영어권으로 미국의 인접국가로 미국에 입국하기 위한 예비지역으로 분류할 수 있을 것임
- 유학생의 관리는 별달리 하지 않으나 현재 신유학 25년의 역사를 지니고 있어 학술적 훈련과 실무를 겸비한 인재들이 학계에서 중국대학의 질적인 향상을 꾀하는 것은 물론이고 관계, 업계 등 실물부문에서도 적극적인 활약을 하고 있는 것으로 나타나고 있음
- 북경대학의 경제연구센터는 교수 전원이 유학생출신의 교수로 채워지고 있으며 이러한 추세는 100대 대학에는 두드러진 현상임

- 또한 정부 부처에서도 주로 부국장 급으로 대거 영입 되고 있는데 북경대 출신의 易岡 중국인민은행 통화관리국장 등은 대표적으로 미국 유학생출신으로 영입된 케이스임

□ 211 프로젝트(엘리트 프로그램의 예)

- 목표 : 21세기에 100개 중국대학을 세계적 수준으로 향상시키는 목표
- 수단
 - 1,300여개 대학 가운데 100개 선정 학교에 대한 교육재정의 중점 지원
 - 특히 세계적 교수의 초빙
- 청화대학의 경우 석좌교수제(특임교수제) 활용
 - 대상 : 세계 일류대학(주로 하버드, 예일, MIT등) 재직 종신교수 또는 이와 동등한 명성을 인정받은 중국계 인사
 - 대우 : 3년을 계약기간으로 연봉 100만RMB(한화 1억 5천만원 상당), 청화대학 근무는 연간 3~4개월에 불과하고 연구조 참가(3~4명) 및 연구조의 수장을 담당함으로써 학문적 실적을 조기에 전파케 함

□ 교육 내용의 엘리트 교육

- 방향 : 전시하의 암기위주 교육에서 열린 경쟁 교육으로
- 내용
 - 국민학교부터 과목마다 담당교사가 있어 전문화, 다양성을 제공함
 - 특히 중·고등학교에서 해당과목을 조기에 이수할 수 있게 하여 대학입학 연령을 최대 3년까지 단축시킬 수 있음(실질적 월반제의 인정)
- 교육에 대한 개방화된 인식
 - 부족한 분야는 해외유학을 적극 권장함으로써 해외 선진 문물 수용에 적극적임
 - 1등을 인정하는 사회적 분위기 조성

□ 이공계 중시 현상

- 대학정원의 비중 : 현재 이공계가 50% 정도 점유

- 중국지도층의 구성
 - 최고 지도층을 형성하는 중국공산당 중앙정치국 상무위원 9명 전원이 이과 전공자
- 중국과학원의 세계 석학 초빙 프로그램 시행
 - 대상 : 세계적 명성을 지닌 중국계 과학자로 중국의 이공계 발전을 위해서 기여할 수 있는 인사
 - 중국과학원은 이미 400여명의 재외 과학자를 유치한데 이어서 2001년부터 5년간 10억RMB(미화 1.2억 달러 상당)를 투입하여 500명의 과학자를 초빙할 계획임(평균 연봉 400만RMB)
 - * 대표적으로 중국계로 최초의 노벨상을 수상한 양전닝을 중심으로 추진하고 있음. 약 500명 대상
 - 보수 : 파격적으로 연 400만RMB(한화 6억원) 정도로 이를 갖고 인건비, 연구비로 쓰며 1년에 약 4개월간만 국내에 체류하면 됨
- 중국과학원 및 중국공정원의 위상 제고
 - 중국과학원에는 강택민 전 총서기의 아들로 하여금(강면협) 간접적으로 관여케 함으로써 과학원의 위상을 제고시키는 한편
 - 중국공정원(engineer 관련)도 신설하여 그 책임자로 상하이 시장을 지낸 쉬광디를 임명하여 새로운 분위기를 진작시키고 있음
 - 즉 과학원을 통해서 기초과학을, 공정원을 통해서 응용과학을 진작시키고자 하고 있음
- 현재 대학생의 학과별 분포와 신입생의 학과별 분포를 비교해 본 바, 문과의 비중이 다소 적게 나타나고 있었으며, 문과에서는 경제, 교육학이 증가되고 있었음
- 한편, 이과에서는 전반적으로 학생수가 줄어든 대신 관리학의 중요성이 크게 올라가고 있음
- 이러한 사실은 중국의 이과중시라는 통념과는 다소 차이가 나는 결과로서 좀 더 논구해 보아야 할 사실임

□ 통치 성공경험의 중요성 : 과거 25년간의 개혁·개방 정책 집행 경험을 통해 정

치적 안정성과 경제발전에 대한 자신감 확보

- 과거 25년이 “시장” 기능의 도입에 의한 경제발전의 활성화였다면 향후 25년은 국유기업의 자산매각을 통한 “재산권거래”가 새로운 경제발전에 활력을 가져다 줄 것으로 판단되고 있음(주택 신규분양 및 소속기관 불하, 공기업체 매각 등)
- 아시아 경제위기 이후 세계경제에서 차지하는 중국의 위상이 미국과 함께 그 비중이 오히려 상승하게 됨으로써 심리적으로도 국민의 자신감이 크게 회복되었다고 판단할 수 있음

□ 화교자본의 대거 유입

- 세계 3,300만(대만 제외) 해외화교 가운데 재벌급 인사들이 대중 투자에 적극적으로 나섬으로써 대중국 기술이전을 촉진하게 됨(외국인의 전체 대중 투자의 70% 이상 점유)
- 특히 화교권이 기존에 확보한 비즈니스망을 적극 활용할 수 있는 여지가 그만큼 컸다고 볼 수 있음

□ 싼 노동력의 무한한 공급

- 농촌지역의 유희노동력이 최소 30%에서 50%로 까지 추정되고 있음
- 따라서 연안지역의 경제가 상당정도 발달하여 소득수준이 높아졌다고 하더라도 단순 노동력에 있어서는 유동인구의 끊임없는 유입으로 임금상승 압력이 거의 전무하다고 할 수 있음

□ 공급측면 : 자본, 기술, 인력 면

- 자본과 기술 : 자체 동원도 중요하지만 WTO 가입을 통한 외자조달도 중시함
- 인력 : 78년 이후 대륙에서 공식·비공식적으로 약 400만 명이 해외로 나가고 이 가운데 100만 명이 학생 및 연수생 신분으로 나가게 되는데 이들이 대거 귀국하고 있음. 따라서 기존의 고위 선진 관료, 해외유입파, 그리고 홍콩, 대만, 싱가포르의 화교권 인사의 결합이 새로운 방향을 잡아나갈 것임

3) 투자환경변화(새로운 중국의 특징)

(1) 긍정적 측면

□ 내수시장의 급성장

- 중국은 개혁개방 이후 평균 매년 9.5% 수준의 고도 경제성장을 통해 1인당 GDP가 1,000달러를 상회하게 되었음
 - 소득향상에 따라 자동차, 주택, 가전 등 고가 제품을 중심으로 민간 소비가 급증하고 있으며, 교육, 문화에 대한 소비 지출도 크게 증가 추세임
 - 상하이, 광저우, 선전, 베이징 등은 이미 1인당 소득이 3,000달러 수준을 넘어섬
- 한편, 2001년 11월 중국의 WTO 가입으로 중국 국내시장의 대외개방이 심화되고 있어 투자기업의 내수시장 접근도 용이해 지는 추세임
- 또한, 중국이 ASEAN과의 FTA 체결을 적극 추진하고 있기 때문에 장기적으로 거대 단일시장 형성도 가능할 것으로 보임
- 2004년에는 중국기업과 외국인 투자기업에 대한 법인세를 동일 적용을 위하여 ‘기업소득세잠정규정(企業所得稅暫行條例)’와 ‘외국인투자기업과 외국기업소득세법(外商投資企業和外國企業所得稅法)’을 통합시킬 예정임
- 외국인투자법(합자기업법, 합작기업법, 단독투자기업법) 개정을 통해 외국인 투자기업의 불만사항이었던 국산품 조달, 경영 및 생산 계획의 대정부 보고 등 각종 의무사항을 폐지하였고 수출 의무를 수출 장려로 완화

<표 5> 내수시장 증가 추이

	1990	1995	2000	2003e
인구(억명)	11.4	12.1	12.7	13.1
경제성장률(%)	3.8	10.5	8.0	9.1
1인당 GDP(달러)	197	586	856	1,130
민간소비증가율(%)	5.6	24.1	8.3	13.6

자료 : 중국통계연감 각년호 및 언론보도를 종합하여 작성함

□ 다양한 산업기반

- 중국은 비록 선진국 수준의 선진기술을 보유한 산업이 많지 않으나 다양한 산업 기반을 갖고 있기 때문에 장기적으로는 경제발전의 활력을 내부적으로 보유하고 있다고 할 수 있음

□ 성장축의 다양화

- 과거 해안선에만 의존했으나, 현재는 적어도 4개의 다른 축의 움직임이 있으며 이는 언제라도 예기치 않게 폭발·융합력을 발휘하여 그 결과가 어떻게 귀결될지 예단하기 어려움(규모의 경제달성의 위력 발휘 가능성)
- 정부당국이 과거의 연안지역중심 개발의 한계를 인지하고 지금은 동서연결이 중요하다는 점을 간파, 그 출구인 상해 포동지역의 개발을 거의 마무리한 가운데, 그 통로로서의 양자강 3협댐 건설이 2010년 정도까지는 마무리 될 것으로 판단됨
- 따라서 새로운 수요창출의 기반이 조성되어 가고 있다고 할 수 있음

□ 투자업체의 영업성과 호전

- 2002년 말 현재 투자잔액 10백만불 이상의 우리나라의 중국내 투자 현지법인 66개사 대상으로 경영실적을 분석해 본 결과 수익률 등 대부분의 경영성과에 있어 대 중국 투자가 대 세계 투자에 비해 양호하게 나타났다고 함
- 최근 일본의 중국 투자 성과도 양호한 것으로 나타남

<표 6> 대 중국 투자 경영실적 요약

구 분	중 국	세계 전체
조사대상1)		
업체수	66개 사	318개 사
투자잔액2)	23.0억 달러	16.94억 달러
평균 투자금액	348백만 달러	533백만 달러
평균 지분율	79.7%	74.2%
경영실적		
매출액	69.6억 달러	832.3억 달러
(평균 매출액)	(1.0억 달러)	(2.6억 달러)
당기순이익	2.8억 달러	0.7억 달러
(자기자본순이익률)	(12.9%)	(6.2%)
흑자업체수(비중)	51개 사(77.3%)	197개 사(61.9%)
적자업체수(비중)	15개 사(22.7%)	121개 사(38.1%)

자료 : 수출입은행 survey 자료 인용함

(2) 부정적 측면

□ 자국의 산업정책과 연계한 외국인투자 유치 정책 운용

- 1995년 6월 '외국인투자 산업 지도 방향'과 더불어 '외국인투자 산업 지도목록'을 제정(2002년 2월과 3월에 각각 개정)하여 양적인 규모의 투자에서 질적인 효율성 제고의 투자로 전환하고 첨단산업 투자를 적극 유도하고 있음
- 중국 정부는 2002년 4월부터 외국인 투자 정책 방향, 외국인 투자에 대한 각종 우대조치 부여 및 품목별 외국인 투자 허가 기준이 되는 '외국인투자 지도 방향 규정'과 '외국인 투자 산업 지도목록' 개정을 통해 첨단산업 위주의 투자 유치정책을 추진하고 있음
- 특히, IT, 항공우주, 기계, 신소재, 에너지 등 총 11개 분야 917개로 구성된 '첨단기술 제품에 대한 외국인투자 장려 산업목록(2003. 6. 7)'을 제정하여 인센티브를 부여하는 등 적극적으로 첨단산업 분야에 대한 외국인투자를 유치코자 하고 있음

□ 국토의 균형발전과 소득격차 해소를 위한 외국인투자의 적극적 활용

- 2000년 ‘서부대개발’ 정책을 발표하는 등 중·서부 지역의 인력과 자원을 효율적으로 활용하기 위한 정책을 시행함으로써 경제성장은 물론 정치·사회적 안정을 추구하고 있다고 평가됨
- 2004년 1월 중국정부는 노후 공업지역이 밀집한 동북지역 개발을 위해 2004년을 ‘동북 투자의 해’로 선언하고 1단계로 610억 위안을 투입할 예정이며, 산업구조 개편을 위하여 과감한 외국인투자 유치 및 민영화 방안도 마련하고 있음
- 중·서부 내륙지역과 특정 첨단산업을 제외한 세제상의 인센티브 축소, 인건비 상승 등으로 생산비 절감효과는 감소될 것으로 예상되고 있음

□ 산업구조 고도화 정책 강화에 따라 저급품 생산 투자 사양

- 중국 정부는 2002년 4월부터 외국인 투자 정책 방향, 외국인 투자에 대한 각종 우대조치 부여 및 품목별 외국인 투자 허가 기준이 되는 ‘외국인투자 지도 방향 규정’과 ‘외국인 투자 산업 지도목록’ 개정을 통해 첨단산업 위주의 투자 유치정책을 지속 추진하고, 이미 중국내에서 과잉 생산되고 있거나 기술력이 저하된 제품의 생산과 투자는 제한함

□ 주요 광물의 채굴과 가공에 대해 외국인 투자기업의 참여 배제

- 희토류, 방사성 광산의 탐사, 채굴, 선광 등에 대한 외국인 투자 금지하고 있음
- 귀금속과 텅스텐, 주석, 안티몬, 몰리브덴, 중정석, 형석 등 주요광물의 탐사, 채굴과 석유 및 희토류 정제 등 가공은 합자(합작)투자로 제한함

□ 자국기업 경쟁력 강화를 위해 주요 산업에 대한 외국인투자 규제

- WTO 가입으로 인한 전면 개방에 앞서 각 산업 부문별로 중국 기업들의 경쟁력 강화를 위하여 원부자재의 국산화 조달비율 등을 제정하여 외국인투자기업에 대한 진입장벽을 높이고 있음

□ 국유기업 개혁과 산업구조 고도화에 따른 실업자 양산

- 2003년 도시지역의 신규 노동시장 유입인구 1,000만 명, 국유기업 등의 신규 실

직자 600만 명, 기존 실직자 800만 명 등 총 2,400만 명과 1억 5천만 명에 달하는 것으로 추정되는 농촌 유희인력의 취업압력 가중으로 현재 중국의 실업률은 정부 발표치보다 훨씬 높은 10.1%로 추정됨

□ 원유, 전력 등 에너지 부족이 고도 경제성장 위협

- 급속한 경제성장에 따라 석유 소비는 증가하고 있으나 석유 매장량 부족과 기존 설비 노후 및 생산량 감소에 따라 석유 수입이 급증하여 2010년에는 석유 수요의 50%, 2020년에는 80%를 수입에 의존할 것으로 전망되고 있음
- 전력 역시 연 10%의 전력수요가 증가하는데 비해 발전설비 증가는 연 4%에 그쳐 수급차이가 발생하고 있으며, 높은 송·배전 손실률 등으로 인해 공급부족 현상이 심화되고 있음

3. 우리의 선택

1) 한-중 관계의 향방

(1) 중국에 뿌리 내리자(현지에 대한 인식 전환)

□ 우리나라의 많은 업체들이 중국에 침병으로 진출한 만큼 과거 신라시대의 신라 망처럼 중국에 뿌리내리는 것이 필요하다고 판단됨

(2) 4대 권역을 전략적으로 보자

□ 중국경제의 핵심지역은 화북권, 화동권, 화남권, 내륙권 등 4대 권역으로 나누어 접근할 수 있으며, 외국인들의 활동이 크게 활발해지고 있는 가운데 특히 대만 기업인이 화동권의 상해지역에 약 60만, 화남의 홍콩을 중심으로 한 지역에 40만 등 총 100만 명이 상주하고 있을 정도임

* 대만의 대륙투자는 2004년도 말 현재 1,000억 달러에 달하고 있는 것으로 추정되고 있으며 광둥성 34.6%, 화동지역(강소, 상해, 절강성 포함) 35.8%, 푸젠성 11.2% 등에 투자하고 있음 (그만큼 경제성 위주로 투자하고 있음)

- 따라서 우리는 4대 권역을 중심으로 하되, 보다 구체적으로 ① 성도, 중경권(사천성) ② 홍콩권, 경제특구, 광동권 ③ 상해, 대만권 ④ 북경권 등에 대한 산업배치와 진출 전략을 재점검 할 필요가 있을 것임

(3) 산업적 중시

- 중국의 향후 10년 산업정책은 기계, 전자, 유화, 자동차, 건축산업 등 전통적인 산업을 주축으로 성장하되 전자통신, 생명공학, 신소재, 핵물리, 우주·항공, 해양 등 신산업을 보강하는 방향으로 나아갈 것으로 전망됨

* 신산업 육성과 관련, 베이징 소프트웨어단지, 상하이 푸둥 소프트웨어단지, 선양 동베이대학 소프트웨어단지, 청두 서부 소프트웨어단지 등을 개발하는데 주력하고 있음

- 특히 단위공장당 자동차 100만대, 정유 1,000만톤, 에틸렌 100만톤 생산 등의 설비를 갖추기 위해 노력하고 있음

- 상업적으로 보아 우리업체들은 기존의 자금 및 기술우위, 정보력, 풍부한 인적자원을 바탕으로 하되

- ① 전자·반도체
- ② 금융(증권 및 보험)
- ③ 유통산업
- ④ 기간산업 참여
- ⑤ 연구소 지원을 통한 벤처투자 등을 다각적으로 검토해 볼 수 있을 것임

- 이러한 판단을 내리게 되는 배경에는 반도체 시장이 대만과 중국 핵심부의 합작으로 추격을 시작함에 따라, 우리나라의 고도성장 경험을 활용하고, 규모의 경제가 통함, 내수시장의 선점과 현지화의 중요성, 인력의 3가지 측면(고통-입, 수요-소비, 공급-고급두뇌의 분포) 등을 고려한 결과임

2) 중장기 검토 의제

☐ 아시아 브랜드 신상품 공동제작(상징적)

- 공동연구 단지 조성
- 공동학술기관의 설립 : 공자대학(가칭), 동북아시아과기연합대학(또는 한중일 연합대학)
- 아시아적 특수제품을 발굴하는 한편, 아시아적 규격(Specification) 제정 추진

☐ 산업간 협회 차원의 3국협의체 구성 및 교류 강화

- 우선 검토대상 : 철강협회, 자동차협회, 석유화학협회, 기타 가능한 분야의 협회 간 협의 유도

☐ 산업설비의 이전(적극화)

☐ 기관, 협회 활동의 적극화

- 원칙 : 일할 수 있는 적정규모의 유지, 실현가능성 Agenda 정책
- 단기적 : 현재의 인원을 외교단지와 공동으로 묶어서 synergy효과를 거양토록 함
- 중·장기적 : 권역별거점 본부의 경쟁체제구축(공관, KOTRA대 (가칭)금융기관 협의회, 한국상회지부활동 등 4자 협력 및 경쟁공동체제)

☐ 연감, 연보의 출간 : 일본, 중국자체기관의 출판과 연구와의 연계

- 미쓰비시 중국 정보 핸드북의 국내 조기 전파(아니면 국내판의 제작)
- 사회과학원, 국무원발전연구중심의 연구서의 국내 동시 발간을 통한 정보의 제공

☐ 가칭 “월간 중국경제·비즈니스” 출간

- 과거 “한중경제정보” 출판 경험이 있음
- KOTRA, KITA, KIEP 공동 출판물로 승격 시킬 수 있을 것임

3) 결어

- (1) 모든 것은 사람이 중요함
- (2) networking 의 중요성
- (3) 中庸之道의 중요성 : 굴신과 무한히 연한 것이 이기는 것임

4. 참고사항

□ 중국경제의 중·장기 발전 계획

- 중국경제의 성장 원동력은 대체로 방대한 내수시장, 값싼 노동력, 화교 자본지원 등에서 찾을 수 있음
 - 거대한 내수시장(인구 : 13억명)이 중국경제의 강점
 - 생산직 근로자 월 평균 임금 120불 수준
 - 화교경제권의 자본력 활용(약 3,000억불 가동)
- 중국정부는 2001-2005년간 연평균 7~8%의 지속적인 성장 및 경제구조조정의 전략적 조정으로 산업구조의 고도화를 추진중임(첨단산업육성과 경제의 IT화)
 - * 10차 5년 계획의 주요목표
 - ① GDP 1조 5,115억불, 1인당 GDP 1,137불
 - ② 도시실업률 5% 내외
 - ③ 산업구조, GDP 대비 1차산업 13%, 2차산업 51%, 3차산업 36% 유지
 - ④ 서부대개발사업의 전략적 추진(서부지역 천연자원 개발 등)
- 북경올림픽 개최로 중국의 경제력 규모는 2010년 2조 5천억불로 늘어날 것으로 추정되고 있음
 - 경제성장률은 WTO 가입으로 1~2%, 올림픽 유치로 0.3~0.5% 추가 증가되어 양자의 시너지효과는 GDP 성장률 증가에서 약 2% 정도로 추계되고 있음
 - 10차 5개년 계획기간(2001~05) 성장률은 당초 7%에서 8%로, 11차 5개년 기간 중에는 9%의 고도성장 달성 가능성도 있는 것으로 판단됨

* 부문별 산업발전 효과

- ① 경기관련 SOC 등 건설투자 유발(도로, 지하철, 상수도 등에 210억불, 경기장 건설에 16억불 투자로 총 226억불 투자예상)
- ② 건설투자 확대로 연간 1,500만명 수준의 고용창출 효과
- ③ 건설투자 증가와 소비증대로 도시인구 4.5억명중 2.5억명이 자동차, 주택 구매 등 고도 소비계층으로 변모
- ④ 정밀기술의 올림픽으로 전자·정보통신 산업의 발전과 환경·녹색 올림픽으로 하수도 건설 등 환경산업의 발전 예상
- ⑤ FDI의 증가(연간 400억불)로 경제성장을 가속화

주제발표 II

제조업계의 중국 현지 투자·경영 실태

－ 현지 조사 결과 분석－

조현준 박사

KIEP 중국팀장

1. 설문 및 인터뷰 조사 개요
2. 진출업체의 투자 동기와 입지 및 정보 입수처
3. 원부자재 조달 및 생산활동
4. 판매활동 및 내수진출 실태
5. 고용·임금·인사 등 노무관리 실태
6. 자금조달 활동
7. 경영관리 전반상의 주요 장애요인
8. 한국대비 중국업체의 경쟁력 현황 및 변화 전망
9. 경영성과 평가
10. 생산기지 이전 등 본사에 미친 영향

1. 설문 및 인터뷰 조사 개요

가. 조사활동 개요

이번 설문/인터뷰 조사는 2004. 2. 22~4. 28에 행해졌다. 조사 장소는 중국 현지에서는 천진, 북경, 산둥성(청도, 위해, 연대, 문등)에 진출한 우리 기업을 직접 방문했고, 한국내에서는 본사가 인천, 서울에 있는 중국투자진출 업체들을 방문했다. 방문업체 수는 총 92개로, 중국 현지에서 44개사, 한국 본사 48개사이다.

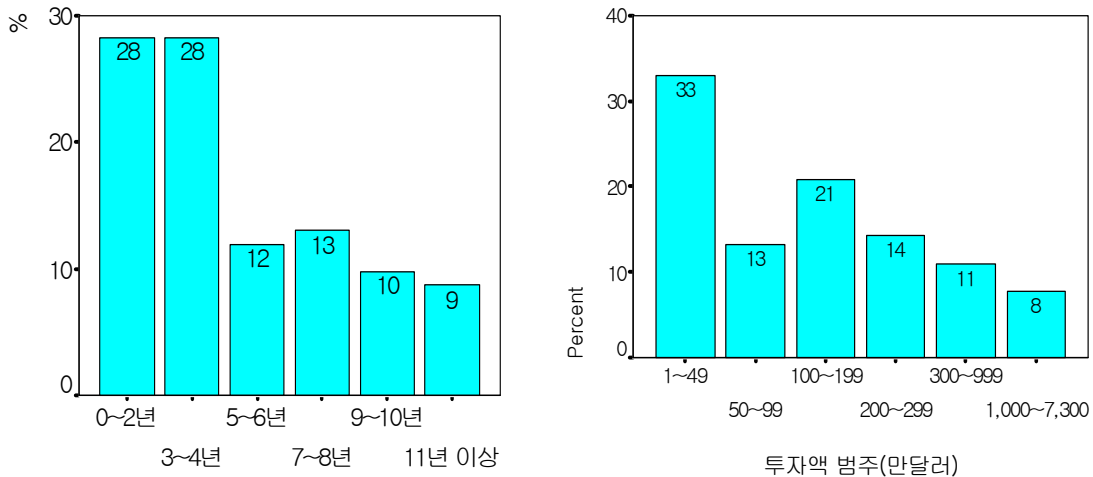
조사는 KIEP 중국팀 소속 연구인력 9명이 직접 수행했다. 설문 문항은 총 88개 문항으로 구성되었다. 조사에 응답한 사람들은 대부분 이사 급 이상의 간부이며, 업체를 방문할 때마다 평균 30분 이상의 시간을 들여, 설문 및 면담 조사를 실시했다. 업체 방문 시에 누락된 정보는 차후에 응답자에게 다시 전화를 통해 구체적으로 확인했다. 따라서 본 조사는 팩스나 전자메일, 전화 등을 통한 간단한 설문조사 결과와는 차별화된 조사결과를 낳은 것으로 평가된다. 특히 중국을 전문적으로 연구하는 사람들이 직접 면담조사를 실시했으므로, 조사결과는 상당한 신뢰성이 있을 것으로 사료된다.

나. 조사 응답업체의 분포

- ☐ 응답업체의 기업규모(92개 유효업체) : 대기업이 4개, 중소기업 81개, 개인업자 7개
- ☐ 응답업체의 산업 및 업종 분포 (표준산업분류 기준) : 기계/장비 24개, 가구/기타 제조 18개, 전기기계장치 11개, 조립금속 7개, 전자·영상음향·통신 6개, 1차금속 5개, 의목모피 5개, 의료정밀과학 3개, 비금속광물 3개, 고무플라스틱 3개, 목재·나무 3개, 가죽가방·신발 2개 등의 순으로 업체수가 많았음
- ☐ 응답업체의 중국투자 지역 분포 : 북경/천진 29개사(천진 25개사), 산둥성 46개사(청도 27개, 연대 9개, 위해 5개, 문등 4개, 유방 1개), 장강델타 8개(상해 4개, 기타 4개), 요녕/길림 8개(심양 3개, 기타 5개), 기타 1개
- ☐ 중국투자법인의 입지수준 구분 (92개 유효업체) : 시외곽 42%, 자체개발구 23%, 시내 14%, 농촌지역 11%, 국가급 개발구 10%

□ 중국투자법인의 소유형태 구분 (92개 유효업체) : 독자기업 88%, 합자/합작 12%

□ 중국투자법인의 현지 조업기간 구분 및 투자규모 (92개 유효업체)



□ 현지 종업원 수 : 92개 유효응답업체의 종업원 수 평균은 약 194명(5% 절삭평균)임. 응답업체의 절반 정도가 종업원 100명 이하 업체임

2. 투자 동기와 입지 및 관련 정보 입수처

가. 투자동기

□ 응답자가 선택한 투자동기 : ① 싼 노동력(전체의 36%) ② 내수시장 진출(24%), ③해외 바이어 요구(12%), ④ 생산공정상 타기업과 연계진출(7%), ⑤ 원부자재 확보(6%), ⑥ 우회수출(5%), ⑦ 싼 토지비용, ⑧ 조세우대, ⑨ 한국내 규제 등

□ 對中 투자동기를 <내수진출형>, <비용절감+수출지향형>으로 구분할 때, 전자의 선택비중은 24%, 후자의 선택 비중은 63%

□ 그러나 응답업체를 기준으로 내수진출을 선택한 업체의 비중은 59%에 달함. 과거 유사한 설문조사 결과와 비교할 때 상당히 높은 비중을 차지

- ☐ 생산공정상 대기업과의 연계진출을 투자동기로 보는 업체의 비중은 17.4%에 달함. 최근 대기업의 중국진출이 증가 → 중소 납품업체의 동반진출도 증가
- ☐ 해외 바이어의 요구도 투자동기에 속한다고 보는 업체의 비중이 28%에 달함. 이러한 업체들은 중국진출이 불가피한 선택일 것

나. 입지(소재지) 선택 관련 실태

- ☐ 중국내 現 소재지를 투자지로 선정한 이유 (다중 선택) :
 - ① 한국과 지리적으로 인접(응답자의 25%)
 - ② 해당 지역정부의 적극적 지원과 유치활동(17%)
 - ③ 지역시장의 유망성(15%)
 - ④ 해당지역의 인프라 여건(15%)
 - ⑤ 기진출사와의 연계(12%)
 - ⑥ 원부자재 조달여건(11%) 등

- 응답업체를 기준으로 볼 때, 지리적 인접성을 선택한 업체의 비중은 41%
- ☐ 중국 지방당국의 적극적 지원과 유치활동 때문에 해당 지역을 선정한 업체도 다수
- ☐ 그러나 중국측의 유치활동에 유인되어 해당 지역에 진입한 후에는 후속 지원이 잘 이루어지지 않았다고 비판하는 업체들 = 응답업체 87개사 중 31%
- ☐ 진출 지역내 동종 업종 한국업체의 밀집 정도 : 응답 79개사 중 "많이 또는 과도하게 밀집"이라고 응답한 업체의 비중 = 34%
- ☐ 입지만족도 : 응답 81개사 중 17%가 현 지역에 입지한 데에 불만족 또는 후회함. 만족한다고 응답한 업체의 비중 = 53%
 - 초창기에는 노동집약업종 경영에 유리했던 지역이 점차 자본집약 업종의 진출 증가로 인해 인건비가 상승→ 입지가 불리해지는 사례도 증가 추세

- ☐ 차후 중국 외의 개도국(북한 포함)으로 투자할 경우의 진출 우선 지역 : 응답 31개사 중 52%가 북한을, 26%가 베트남을, 16%가 인도를, 6%가 기타(태국, 인도네시아)를 선택
 - 단, 이미 원부자재를 중국산 위주로 조달하는 경우에는 투자처를 중국 외의 타 지역(개성공단 포함)으로 옮기기는 곤란
- ☐ 對中 투자시에 유용한 관련정보의 주요 입수처 : ① 기진출업체(80개 응답자의 49%), ② 지인(26%), ③ 중국기관(25%), ④ 한국지원기관(11%), ⑤ 컨설팅펌(3%) 순으로 많았음
 - 정보 입수처로서 한국지원기관보다 중국지원기관의 이용도가 배 이상 높게 나타나고 있는 점이 특징적

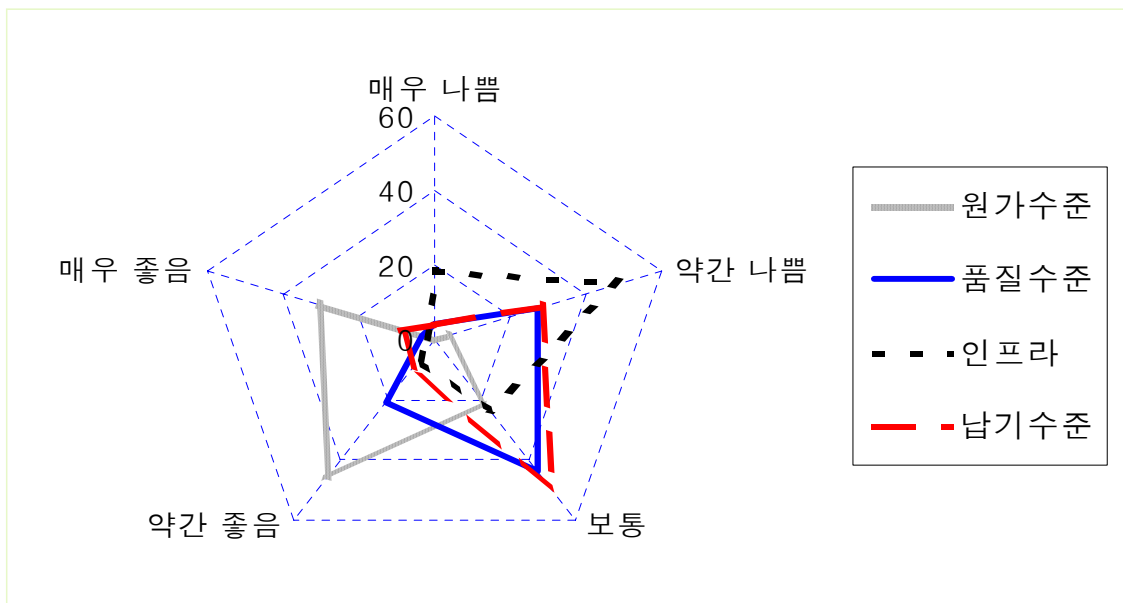
3. 원부자재 조달 및 생산활동

가. 원부자재 조달 실태

- ☐ 응답 92개사 중국법인의 원부자재 조달처 : 중국산 53%, 한국산 41%, 제3국산 6%
- ☐ 원부자재 현지조달시의 애로사항 : ① 품질(응답 74개사의 73%), ② 가격조건(23%), ③물량확보(14%), ④납기(11%)
- ☐ 중국산 원부자재의 조달 비중이 급증하는 추세임.
 - 그 동안 어느 곳으로부터의 원부자재 조달비중이 증가했느냐는 설문에 대해, 응답 92개사의 61%가 중국현지, 13%가 한국, 20%가 불변이라고 답변
 - 최근 중국 원부자재의 품질이 많이 좋아지는 추세. 외국 바이어들도 높이 평가
 - 현지 조달비중을 확대할 계획인 경우, 현지 조달선이 중국업체는 아니더라도 현지 한국계기업이나 기타 외자기업으로부터 원부자재를 조달하게 될 것으로 예상됨

나. 생산활동 관련 실태

- 현지 하청생산 정도 : 92개 응답업체 중 현지 하청경험이 있는 업체의 비중은 50%였으며, 앞으로 하청생산을 계획하고 있다고 응답한 업체의 비중은 73%에 달했음
- 중국 현지 생산여건에 대한 평가 : 응답 92개사는 현지의 원가수준, 품질수준, 납기수준, 인프라(전력, 용수 등) 수준을 한국의 수준과 비교할 때,
 - 원가수준은 상당히 좋게(저렴하게) 평가하는 업체가 많고,
 - 품질수준은 한국과 비슷한 수준이라고 평가하는 업체가 많으며,
 - 인프라수준에 대해서는 대다수의 업체가 나쁘다고 평가,
 - 납기수준도 별로 좋지 않다고 평가한 업체들이 많음



- 생산관리, 품질관리가 한국에서보다 중국에서 더 효율적이라고 보는 업체도 있음
 - 중국은 양질의 값싼 노동력을 한국보다 훨씬 쉽게 많이 고용할 수 있어, 공정관리를 한국에서보다 충분히 할 수 있으므로 품질관리하기에 유리
- 한국 대비 노동생산성 평가
 - 중국의 저렴한 임금수준을 고려하지 않은 채 현지채용 생산직노동자의 노동생산성을 평가할 때, 한국수준에 비해 낮다고 평가한 업체의 비중이 전체(응답 91개

사)의 76%

- 반면, 현지 노동생산성이 한국보다 높다고 본 업체의 비중은 14%

☐ 한국 대비 현지 생산인프라(전력, 용수 등) 수준에 대한 평가

- 응답 90개사 중 생산인프라 여건이 한국에 비해 나쁘다고 보는 업체의 비중 68%, 대등하게 보는 경우의 비중 24%, 좋다는 경우의 비중은 8%

4. 판매활동 및 내수진출 실태

가. 판매활동 관련 실태

☐ 응답 92개사의 매출처 비중 : 현지내수 34%, 對韓 역수출 35%, 제3국 수출 31%

☐ 대다수(92개사의 63%인 58개사)는 매출 중 수출비중이 50% 이상인 수출 위주형

☐ 생산품을 조금이라도 현지에서 판매하는 경우는 92개 응답업체의 52%

- 내수비중이 있는 업체(48개사)의 경우, 내수비중이 40% 이상인 업체의 비중은 77%, 내수비중이 80%에 달하는 업체의 비중은 44%

☐ 내수상품의 수준(부가가치)은 응답 47개사의 62%가 고급품을 판매

- 내수진출 업체 다수가 고급품 위주로 마케팅 차별화 전략을 쓰고 있거나, 중/저급품으로 현지시장에 진출하기가 쉽지 않은 것으로 해석 가능

나. 내수판매시의 유통경로

☐ 내수비중이 있는 업체 48개사가 활용하는 유통경로(판로) : ① 현지기업에 직납(전체의 56%), ② 대리상/중간상(38%), ③ 유통업자와 직거래(25%), ④ 직판/직매장(19%), ⑤ 정부기관 납품/입찰(10%), ⑥ 현지 합작선 이용(8%), ⑦ 위탁판매(6%), ⑧ 자체 보유 유통업체(4%), ⑨ 프랜차이즈 가맹점(2%)

- 내수비중이 있는 업체 48개사의 44%인 21개사는 오직 현지기업에 직납하는 방식만을 판로로 이용, 기타 유통경로를 활용치 못하고 있음
- 반면, 현지 유통업자와 직거래한다고 응답한 업체들이 25%(응답 48개사 중 12개)에 달하는데, 중국에서 직거래 판로를 개척하기까지 상당한 시간이 소요되는 점을 감안하면, 이들 업체는 현재 내수진출에 상당한 성과를 이룬 것으로 해석 가능
- 자체에 내수유통법인을 보유하거나 프랜차이즈 가맹점을 보유함으로써 내수 마케팅을 활발히 전개하고 있는 업체의 비중은 4%에 불과

다. 내수판매 대금 결제 및 내수 애로사항

- 내수실적 업체의 판매대금 결제방식 : 응답 44개사의 39%만 현금결제
 - 나머지 61%의 업체는 외상거래가 개입되는 방식 : 신용제도수준이 열악한 중국에서 외상거래를 함으로써 대금회수에 곤란을 겪고 있을 것
 - 실제로 이번 조사 결과, 내수진출 애로요인 중 대금회수 문제가 가장 심각 (응답 41개사의 46%가 이 문제를 지적)
- 기타 내수진출 애로요인 : 유통업자 물색난(응답자의 20%), 가격조건 불리(20%), 과중한 물류비/AS비 부담(10%), 복잡한 유통경로(7%), 지방간 유통장벽(7%) 등
- 응답자 대다수는 수출위주형 기업인데, 내수진출 계획은 있어도 실행에 옮기기 어렵다고 보는 업체가 다수임.
 - 그 이유 : 현지의 복잡한 유통경로에 대한 이해 부족, 판매대금 회수 곤란, 사기 피해 위험, 세무조사 우려, 증치세(부가가치세) 문제 등

5. 고용·임금·인사 등 노무관리 실태

가. 고용관리 실태

- ☐ 응답 89개사의 노무관리 요원 비중(평균) : 현재 종업원 100명 당 1명에 불과
 - 1명의 노무관리요원이 100명의 생산직노동자를 관리하는 셈 → 효과적 노무관리를 기대하기 어려운 실정
- ☐ 응답 92개사의 조선족 고용 비중(평균) : 현재 종업원 100명 당 8명
- ☐ 조선족 고용시 애로사항 : 통역오류(응답자의 53%), 한족과의 마찰(29%), 현지 이해 부족(25%), 한국인과의 마찰(22%), 저교육수준/능력부족(22%) 등
- ☐ 응답자 91개사의 임시직 고용비중과 외지인 고용비중은 각각 평균 5.2%, 25.9% (5% 절삭평균)
- ☐ 이직률 관련 실태
 - 응답 89개사의 평균 연간이직률 10.9%로, 종업원 100명 당 11명이 이직하는 셈임. 이직률이 높게 나타나는 원인으로서는 임시직 비중이 높은 것과는 상관관계를 찾기 힘들며, 노무관리 요원의 비중과 이직률간의 상관관계도 찾기 어려움
 - 상관관계 분석 결과, 이직률이 높게 나타나는 경우 : 외지인 고용비중 외에 생산직 종업원수나 평균고용인원(예: 투자액 1만\$ 당 고용규모)이 많을수록, 또는 소재지 내에 동종업종의 한국업체가 밀집해 있을수록 높아지는 경향
 - 반면에 이직률이 낮게 나타나는 경우 :
 - 종업원 평균 급여수준이 높을수록, 실업보험 가입 종업원의 비중이 높을수록
 - 응답업체가 자체 평가하는 중국업체 대비 노무관리수준이나 노사관계 수준이 높게 나타날수록
 - 중국에 투자한 후에 한국 본사의 생산규모나 고용규모가 증가한 기업일수록

상관관계가 있는 변수	현지채용 종업원 연간 이직률		
	스피어만 상관계수	유의확률(양쪽)	N
생산직 직원수	.257 *	.014	90
단위 투자액 당 평균고용인원	.260 *	.014	89
소재지내 동종업종 한국업체 밀집도	.213	.064	77
외지인 고용비중	.188	.078	89
종업원 평균 급여수준	- .289 **	.008	84
실업보험 가입 종업원 비중	- .323 **	.007	68
노사간의 화합 정도 (자체 평가)	- .388 **	.000	90
노무관리 수준 (중국업체 대비 자체평가)	- .225 *	.040	84
노사관계 수준 (중국업체 대비 자체평가)	- .301 **	.005	84
중국투자 후 한국모기업 생산 증가정도	- .347 **	.001	86
중국투자 후 한국모기업 종업원 증가정도	- .366 **	.001	86

* 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의함.

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함.

□ 고용관리상의 애로요인 분석

- 고용관리상의 주요 애로사항 : 숙련공 구인난(응답자의 63%), 전문/기술직 구인난(61%), 해고 곤란(21%), 높은 이직률(19%), 스카우트 경쟁(17%), 외지인 고용 곤란(12%) 등
- 청도에서 조업중인 업체들은 이 지역의 고용환경이 나빠지는 추세라고 지적함. 이번 조사에서 청도에서 조업중인 업체(응답 27개사) 중 37%는 11가지의 경영관리 부문 중 고용관리 부문에 특히 어려움이 많다고 응답
 - 이는 모든 조사대상업체(응답 91개사) 중 14%가 고용관리 부문에 어려움이 많다고 응답한 결과와 뚜렷이 대비
- 선진 외자기업 진출로 인한 이직률 상승 사례 : 높은 임금과 함께 주 4일 근무를 실시하는 미국기업의 인근 진출로 인해 종업원의 이직률이 급격히 상승 (예: 천진의 S전자 - 연간 이직률 약 40%)

□ 스카우트 경쟁 및 고용/해고 자주권 제약 사례

- 한국기업간의 스카우트 경쟁 : 과거에는 해당지역의 한국계기업협의회 차원에서 한국기업간의 스카우트 경쟁을 제어할 수 있었으나, 최근에는 여의치 않음. (대표적 사례 : 심양)
- 북경, 천진 지역에 보일러 업종 한국업체들이 밀집함으로 인해, 숙련공 스카우트 경쟁이 빈발
- 고용 자주권 제약 사례 : 진출 초기에는 당국에서 출납담당과 총무담당으로 중국인을 반드시 채용할 것을 요구함. 현재는 회계담당, 무역담당으로 중국인을 채용할 것을 요구 (사례 천진의 특수강제조업체)
- 노동법상 1년 이상 근속 근로자의 퇴직시 1개월치 급여 주면 되나, 실제로는 3개월분의 급여를 요구하는 관행
- 특히 합자업체의 경우, 해고시 1년치 월급을 지급해야 되는 부담 때문에 해고자 주권을 거의 행사하지 못함

나. 임금관리 실태

- 임금관리상의 자주성 : 응답 92개사 중 임금관리를 자주적으로 수행한다고 응답한 업체의 비중은 77%임. 나머지 23%의 업체는 임금관리 자주권에 제약이 있는 것으로 해석 가능
- 임금관리 자주권 제약요인 : 중국당국의 규정에 따른 것(응답자의 10%), 주변 업계의 임금수준에 조율해야 하는 압력(8%), 노조와의 단체교섭(3%) 등
- 임금상승 속도 : "한국 대비 중국 현지의 임금상승속도"의 설문에 대해, 응답 91개사의 62%가 빠르다고 느끼고, 느리다고 느끼는 경우의 비중은 22%
- 임금상승 속도에 대한 반응은 지역별로 차이 : 빠르다는 반응의 비중은 장강델타 지역 80%, 북경/천진지역 63%, 산둥성 60%, 동북3성 33%

□ 평균 임금수준

직종	평균임금(위안)	유효응답	한국대비 수준(%)	유효응답
사무관리	1,488	85~88개사	14.6	82~85개사
숙련공	1,125		11.9	
비숙련공	716		11.6	

주 : 5% 절삭평균을 적용

권역	직종	평균임금(위안)	한국대비 수준(%)	유효응답자수
천진·북경	사무관리	1,525	15.5	24~28개사
	숙련공	1,199	12.8	
	비숙련공	739	12.9	
산동성	사무관리	1,408	13.3	42~44개사
	숙련공	1,010	11.1	
	비숙련공	660	10.7	
장강델타	사무관리	1,770	16.5	6~7개사
	숙련공	1,489	12.7	
	비숙련공	938	11.8	
동북3성	사무관리	1,400	14.7	5~6개사
	숙련공	1,067	10.9	
	비숙련공	822	10.9	

주 : 평균임금은 5% 절삭평균을 적용

□ 사회보험성 임금의 부담

- 중국은 외자기업이 종업원의 일정한 사회보험료를 부담하도록 규정하고 있으나, 실제로는 외자업체가 지방당국과 타협하는 등의 방식을 써서 보험료를 부담치 않거나 부담비중(종업원가입률 또는 보험료율)을 낮춤
- 이번 조사에서 종업원용 사회보험료를 부담하는 업체의 비중 : 양로보험 86%, 실업보험 68%, 의료보험 65%, 공상보험 54%, 생육보험 17%, 주택보조금 25% 등
- 각종 사회성보험, 수당보조금의 기본급 대비 비중 : 평균 54%(응답자 76개사)

- 다수의 한국업체는 중국의 임금수준이 매우 낮다고 인식한 채 기본급 외의 추가 부담이 적지 않다는 사실을 간과하는 경향
- 이번 조사에서도 응답 91개사 중 60%인 55개 업체가 진출초기 노임 예상치를 실제발생 노임보다 과소평가 했다고 응답

☐ 임금관리상의 애로요인

- 임금관리상의 주요 애로사항(다중 응답) : 과도한 사회보험료(전체의 56%), 높은 임금상승률(52%), 예상임금의 과소평가(24%), 업체간 임금인상 경쟁(24%), 과도한 준조세(21%), 주변업체 임금수준에 조율해야 하는 부담(18%)

다. 노사관리 및 인사관리상의 애로요인 및 실태

☐ 중국 노동법은 외자기업의 노조 구성을 권장하고 있는데, 이번 조사에서 응답 92개사 중 노조가 구성되어 있는 경우는 15.2%(14개사)

☐ 노사분규 발생빈도 : 미발생이 응답 92개사 중 74%(68개사), 1~2건 발생이 21%(19개사), 3건 이상이 6%(5개사)

☐ 현재 노사갈등 정도(응답 92개사) : 응답자의 83%는 노사갈등이 거의 없거나 전혀 없다고 평가함. "약간 문제"로 보는 업체 17%, "매우 심각" 하다는 업체는 無

☐ 노사간의 주요 갈등요인(응답자 70개사, 다중응답) : 임금 문제(응답자의 66%가 선택), 문화적 차이에 따른 마찰(39%), 복지후생 문제(37%), 해고/퇴직 문제(26%), 통역오류에 따른 오해(21%)

☐ 인사관리상의 기타 애로사항

- 인사관리상의 주요 애로요인 : 현지채용 노동자의 책임의식 부족/책임전가(응답자의 62%), 안일한 근무태도(37%), 애사심/소속감 부족(33%), 작업능력 부족(24%), 의사소통 문제(17%), 협동의식 결핍(13%) 등
- 의사소통 문제 : 장강 이남지역 진출시, 의사소통 문제는 방언으로 인해 더욱 심각
 - 강소성 무석시에 진출한 쌍용기계산업 사례 : 소재지의 방언 때문에 종업원의 50%를 타지로부터 고용했으나, 소재지 출신 근로자끼리 담합해 방언을 씀

- 출신지간 갈등 사례 : 동북출신과 산둥출신 간의 갈등
- 인근에 있는 선진 외자기업과의 근로여건 격차로 인해 인사관리에 곤란 겪는 사례

6. 자금조달 관련 실태

- ☐ 현지 운영자금 조달처 : 응답 82개사 중 모기업으로부터 조달한다는 업체가 70%, 중국계은행에서 조달하는 업체 34%, 한국계은행에서 조달하는 업체 21%
- ☐ 현지 금융시 애로요인 : "담보설정 곤란"(51개사 중 47%), "복잡한 절차"(43%), "커미션 요구"(14%)
- ☐ 반면, 현지금융이 쉽다고 응답한 업체가 6% 존재함. 이들은 거의 모두가 수출지향형이며 경영상태가 양호한 기업들로 여겨짐. 심지어 시 당국에서 수출실적이 좋은 한국계기업에 대해 미국에서 열린 중국상품 무역전시회 전시비용을 무상으로 제공한 사례도 있음.
- ☐ 현지 자금조달시의 기타 애로사항
 - 최근 중국정부의 경기진정책 내지 은행대출 통제조치의 영향으로 중국계은행을 통한 자금조달이 다소 어려워짐(산둥성 연대, 대우중공업)
 - 외자기업은 중국에 고정자산이 있어야 현지융자 가능
 - 토지의 경우 임차시에는 융자 거의 불가능
 - 중국계 금융기관의 대출기간은 길어야 1년에 불과

7. 경영관리 전반상의 주요 장애요인

- ☐ 경영관리 전반을 놓고 볼 때 주된 장애요인으로 지적된 것 : 원부자재 조달상의 어려움(응답 91개사 중 44%가 선택), 생산원가 상승(40%), 생산인프라 미흡(30%), 자금조달 곤란(25%), 증치세 환급 문제(24%), 한국업체와의 과당경쟁(24%), 판매대금 회수 곤란(20%), 내수진출 곤란(15%)

□ 통관 애로 및 증치세(부가가치세) 환급 지연 문제

- 통관 과정에 어려움이 많다고 지적하는 업체가 다수임. 관련 규정을 위반하지 않은 경우에도 세관압류가 비일비재함. 이로 인해 피해를 입는 사례 빈발
 - 특히 자본기술집약 상품(원부자재)의 통관시 수속 복잡, 시간 지연
- 청도의 경우, 증치세 환급은 2004년 2월 현재 2001년분까지 이루어짐
 - “한국계 중소기업의 1/3 정도가 증치세 회수를 아예 포기”했다고 볼 정도)
- 증치세 환급은 대기업부터 환급하는 것이 관행. 단, 일부 모범적 중소기업에 대해서는 당국이 환급지연에 따른 이자보상까지 지불 (천진 사례)
 - 증치세 환급이 지연되는 대신, 이를 담보로 자금을 대출 받는 방법이 있음(천진 사례)

8. 한국대비 중국업체의 경쟁력 현황 및 변화 전망

□ 중국업체의 제반 경쟁력이 이미 우위에 있다고 보는 경우는 응답 92개사 중 3%에 불과함

□ 그러나 이를 포함해 중국측 경쟁력이 5년 내에 한국수준과 대등해질 것으로 보는 업체의 비중은 74%

- 반면, 한국측 경쟁력이 최소한 5년간은 중국에 우월할 것으로 업체의 비중은 26%

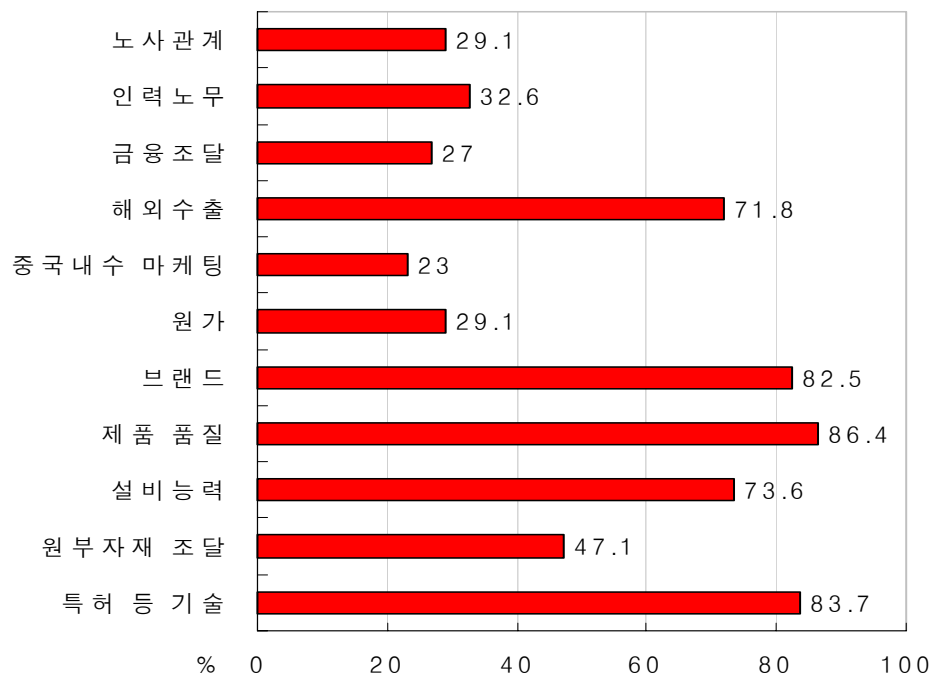
	빈도	비중 (%)	누적비중 (%)
이미 우위	3	3.3	3.3
현재 대등	10	11.0	14.3
1년내 대등	8	8.8	23.1
2~3년내 대등	26	28.6	51.6
4~5년내 대등	20	22.0	73.6
5년후 대등	13	14.3	87.9
한국이 계속 우월	11	12.1	100.0
Total	91	100.0	

- 중국업체의 경쟁력이 5년 내에 한국수준과 대등하게 될 것이라고 보는 업체의 비중을 업종별로 보면 :

- 기계 및 장비제조업에서는 61% (23개사 중 14개)
- 비금속광물·1차금속·조립금속업에서는 60% (15개사 중 8개)
- 전기기계·전자통신·정밀기기업에서는 90% (20개사 중 18개)
- 가구·기타제품업(악기, 낚시대, 가발 등)에서는 82% (17개사 중 14개)
- 봉제·가방·신발업에서는 86% (7개사 중 6개)

□ 동종 업종의 중국업체에 대비한 응답업체의 경영관리 부문별 경쟁우위 정도를 묻는 설문(매우열위, 약간열위, 대등, 약간우위, 매우우위)에 대해,

- 우위에 있다고 응답한 업체의 비중이 51% 이상인 경영관리부문은 제품품질(86.4%), 특허 등 기술(83.7%), 브랜드(82.5%), 설비능력(73.6%), 해외수출(71.8%) 등의 부문임
- 우위에 있다고 응답한 업체의 비중이 50% 이하인 경영관리부문은 원부자재 조달(47.1%), 인력노무(32.6%), 노사관계(29.1%), 제품원가(29.1%), 금융조달(27.0%), 중국내수 마케팅(23.0%) 등의 부문임



9. 경영성과 평가

☐ 경영성과 평가상의 어려움 및 한계

- 경영성과가 불량한 업체나 투자 실패한 업체들은 인터뷰를 회피
- 조사업체의 발생이익 등 성과지표는 조세회피, 이전가격 등의 목적으로 실상을 반영하지 않음

☐ "본사이익 + 중국법인 발생이익"을 합한 총이익이 국내에만 있을 때보다 늘었는지의 설문에 대해, 증가한 업체의 비중 66%, 감소한 경우 18%, 변화 없는 경우 17%

☐ 중국 현지에서 다년간 생활하는 가운데 한국계기업의 경영성과 관련 사례를 많이 인지하고 있는 사람들의 평가에 기초한 경영성과 추정

- 천진에 진출한 한국기업의 1/3은 성공, 1/3은 손익분기점, 나머지 1/3 실패
- 중소기업의 성공률 : 대기업 납품업체를 제외한 경우 10~20%에 불과
 - 그럭저럭 유지되는 업체의 비중은 약 10~20%, 실패하는 업체의 비중은 약 60~80%

☐ 경영성과 부진 내지 경영실패의 원인 유형화(인터뷰 등 사례조사에 기초)

- 사전조사 미흡으로 현지적응에 과다한 수업료 지급
- 사기 피해
- 개인이 지방정부와 분쟁에 휘말리는 경우
- 사업 추진이 용이해 중국인들이 모방하기 쉬운 품목
- 해외바이어의 요구에 부응해 중국에 진출했으나 바이어가 아무리 많은 주문을 하여도 중국산 의류에 쿼터가 배정이 안된 사례
- 투자보호 정보 또는 관련 제도·규정의 무지에 따른 실패
- 한국기업과의 과당경쟁

- 대기업과의 연계 진출 후 현지에서 납품실적 감소로 인한 실패
- 사생활 문제로 재산권이 중국쪽으로 귀속되는 결과 초래

□ 경영성과 관련 금후 변화 요인

- 조사업체의 대부분(63%)가 수출위주형이므로, 인민폐 환율 조정 가능성에 민감
- 수출위주형 업체들은 또한 중국내 경쟁업자의 증대로 수출채산성 악화를 예상
 - 향후 수익성 제고를 위해 현지 내수시장 진출이 필요하지만, 내수 마케팅 능력이 취약해, 내수진출에 주저하는 경향
- 최근 중국의 경기진정 방침에 따른 영향 : 긍정적 영향과 부정적 영향 혼재
- 외자기업에 대한 중국당국의 규제 강화 추세 : 노무관리, 통관규제, 징세 등 강화
 - 특히 중국은 투자유치 초기 단계에는 매우 호의적이나, 자금이나 기술이 충분히 이전된 후에는 각종 규제를 강화하는 관행
- 내/외자기업간의 차별 원칙 실행에 따른 외자기업의 혜택 축소
- 선진 외자기업의 진출 증대, 중국업체의 경쟁력 상승에 따른 경쟁압력 증대

10. 생산기지 이전 등 본사에 미친 영향

- 중국 현지 생산품은 대부분 한국시장에서 제품수명주기(Life cycle)가 성숙기/쇠퇴기에 처한 것들(유효응답업체 91개사의 82%)이나, 도입기나 성장기에 있는 제품들의 비중도 18%에 달함
 - 이는 최근 한국이 자본/기술집약 부문의 업종과 제품에서 대중 투자가 늘어나는 추세와 무관하지 않아 보임
- 생산설비 도입원은 전체(90개사 복수응답)의 77%가 한국에서 도입한 것으로 나타남. 특히 한국에서 중고설비를 도입한 업체의 비중은 66%
 - 이는 대중 투자가 한국의 대중 설비수출 증대 효과나 한국내 산업구조 고도화 효과에 상당히 기여한다는 판단을 가능케 하는 조사결과임

□ 그러나 생산기지 이전 정도는 심각한 수준으로 나타남. 91개 응답업체의 32%가 이미 생산시설을 완전히(100%) 중국에 이전한 것으로 나타남

- 중국으로의 이전 수준을 ①본사의 경영조직에 변화 없이 중국에 생산조직을 증설(신설), ②생산조직 일부만을 이전, ③생산조직 100%를 이전하고 본사는 R&D+영업만 수행, ④본사는 R&D만 수행, ⑤본사는 영업만 수행, ⑥생산+영업+R&D 모두를 이전, ⑦본사까지 이전 등 7단계로 구분할 때,

- ①단계에 처한 업체의 비중은 30%,
- ②단계까지 이전한 업체의 비중은 68%,
- ③단계까지 이전한 업체의 비중은 81%,
- ④단계까지 이전한 업체의 비중은 89%,
- ⑤단계까지 이전한 업체의 비중은 91%,
- ⑥단계까지 이전한 업체의 비중은 95%에 달한 것으로 나타남.

이전 정도	빈도	비중 (%)	누적비중 (%)
중국에 증설	27	29.7	29.7
생산일부 이전	35	38.5	68.2
생산만 이전	12	13.2	81.4
생산+영업	7	7.7	89.1
본사는 영업만	2	2.2	91.3
생산+영업+R&D	3	3.3	94.6
기업 완전이전	5	5.5	100.0
합계	91	100.0	

□ 부메랑 효과 및 산업공동화 위험

- 중국투자를 통해 현지로 도입된 기술로 인해 중국업체의 경쟁력이 상승하여 한국의 동종업체에 타격을 입힐 가능성에 대해, 작다고 응답한 경우는 유효응답자 92개사의 48%에 달하고, 크다고 보는 경우의 비중은 34%
- 산업공동화 위험 : 중국투자 후 모기업의 생산액이 감소했다고 응답한 업체의 비중은 56%, 증가한 경우의 비중은 13%임. 모기업 종업원이 감소했다고 응답한 업체의 비중은 53%, 증가한 경우의 비중은 5% (유효응답자 88개사 중)

모기업 생산액	빈도 (응답업체수)	비중(%)	누적비중(%)	모기업 생산액	빈도 (응답업체수)	비중(%)	누적비중(%)
매우감소	33	37.5	37.5	매우감소	33	37.5	37.5
약간감소	16	18.2	55.7	약간감소	16	18.2	55.7
보통	28	31.8	87.5	보통	28	31.8	87.5
약간증가	9	10.2	97.7	약간증가	9	10.2	97.7
매우증가	2	2.3	100.0	매우증가	2	2.3	100.0
Total	88	100.0		Total	88	100.0	

- 중국 현지 연구개발 조직 운영 계획 : 유효응답자 90개사 중 이미 중국에서 연구 개발 조직을 운영하고 있다고 응답한 경우의 비중은 18%에 달하고, 5년 이내에 운영할 계획인 경우의 비중은 56%

	빈도	비중 (%)	누적비중 (%)
이미 운영	16	17.8	17.8
1년내 운영	20	22.2	40.0
2~3년내 운영	26	28.9	68.9
4~5년내 운영	4	4.4	73.3
5년후 운영	5	5.6	78.9
계획 없다	19	21.1	100.0
Total	90	100.0	

- 원부자재 조달선 변경 계획 : 56%가 장차 원부자재 조달선을 중국현지 조달 위주로 변경할 계획인 것으로 나타남

- 조달선을 변경치 않고 현상을 유지하겠다고 응답한 업체 중 이미 중국산 조달 위주의 업체 비중이 13% 포인트임. 따라서 향후 수년 내에 69%의 업체가 원부자재 조달선을 현지 조달 위주로 전환할 것으로 추정됨

원부자재 조달선 변경 방향	빈도	Valid Percent
현상 유지	31	34.8
현지 조달선 위주	50	56.2
한국 조달선 위주	2	2.2
3국 조달선 위주	6	6.7
Total	89	100.0

주제발표 III

중국 유통시장 진출 전략

－ 인사, 조직, 판매, 마케팅 중심으로 －

신주식 교수

대구 카톨릭대학교

제1장 중국 유통시장 진출전략

1. 중국 유통시장 진출전략
2. 중국 유통시장의 변화와 발전
3. 중국 유통의 주요 유형
4. 중국 유통의 특색
5. 외자유통업체의 주요전략
6. 중국유통시장의 잠재적 매력과 위험부담
7. 한국유통기업의 중국시장 진출전략

제2장 인사/조직/판매/마케팅 핵심전략

1. 중국인의 외국기업에 대한 이미지 종합평가
2. 중국정부가 보는 한국경제의 비중
3. 중국인과 한국인의 차이
4. 내수영업을 위한 브랜드 전략
5. 단계별, 점진적 투자방식
6. 판매조직 관리전략
7. 승포제 채택의 전략적 의미
8. 대우중국업 굴삭기 성공사례에서 본 중국사업 전략
9. 생산시설투자에 앞서 판매활동부터 시작하는 전략
10. 구매는 입찰형식을 통한 구매방식이 최선

제1장. 중국유통시장 진출전략

1. 중국유통시장 진출 전략

- 중국인의 외제상품 숭배의 원인⑤
 1. 아편전쟁 이전 오랜기간 쇄국정책속 당당한 대국자처 속에서 天朝의 나라로 오판
 2. 아편전쟁 직후 서양경제의 엄습과 서양제품 상등품 인상으로 모든 서양제품에 洋자를 붙임.
 3. 이런 분위기가 지속되다 1949년 중화인민공화국 수립후 또다시 폐쇄주의 등장
 4. 1978년 개혁/개방정책 실시는 또다시 아편전쟁 직후와 같은 충격 야기
- 외제상품 숭배로 몰락하는 민족기업⑤
 1. 미국 콜라업계 등장 ; 탄산음료 초토화됨.
 2. 상해일용화학용품 ; 30년 역사를 지닌 민족기업으로 美加淨은 합자전매출이 4.5억위엔(세금 1억위엔)으나 미국과 합자후 3년 동안 6000만 위엔으로 하락
 3. P&G의 중국시장 석권 ; 7년간의 중국시장 조사 및 연구후 진입.
 - (1) 다중/다수 브랜드 전략
 - (2) 통계적/경쟁제품과 상대비교 광고
 - (2) 민족기업(人參田七 등) 합병
 4. 코닥필름의 중국시장 완전 장악

2. 중국유통 시장의 변화와 발전

• 단계별 발전과정(1949-1978)

1. 사회주의 체제 시기

- (1) 사회주의 경제체제의 유통에의 적용
- (2) 배급제가 근간 ; 판매개념 없음.
- (3) 유통기관의 국유 및 국영

2. 시장경제 도입시기(1978-1992)

- (1) 국유체제에 의한 국가 독점 철폐
1992년 소유제별 유통비중은 아래와 같음.(②)
 - 1) 국가소유제 ; 41%
 - 2) 집체소유제 ; 28%
 - 3) 개체(사유)소유제 ; 30%
 - 4) 기타 소유제 ; 1%
- (2) 통제형 가격체제 철폐 ; 시장가격

의 출현 ②

- 1) 농산물 국가지정가격 ; 15%미만
- 2) 사회상품 국가지정가격;10%미만
- 3) 생산재 국가지정가격 ; 30%미만
- (3) 도매/소매 등 유통기관의 세분화 및 다양화됨 (1992년 현재)②
 - 1) 城鄉集貿시장 ; 전국 76,000개
교역액 3,530억위엔 달해 사회
상품 총교역액의 25.2%차지
 - 2) 식량/식용유/부식/야채/의류/실
크/피혁/가구/한약제 취급하는
전문 도매상 3천여개 출현
 - 3) 생산재시장 1,000여개 연간 교역
액은 500억위엔
 - 4) 선물시장을 목표로 하는 교역소

2-1. 중국유통시장의 변화와 발전

와 대형교역시장 ; 23개소

(정주 상품교역소, 심천유색금속
교역소, 상해금속교역소,소수상품
교역소 등)

- (4) 통일구매(농산품), 계획구매제도,
통일구입수매(일용공업제품) 취소
(1992년 20-30% 국가관리)②
- (5) 생산재 통일구매/통일배분 변화②
- (6) 유통기업 성장 방향②
 - 1) 대형기업 ; 주식형/그룹경영방식
 - 2) 중형기업 ; 연쇄점 방향
 - 3) 소형 ; 임대경영, 국유민영, 집체
또는 개인에게 이전

3. 개방/개혁시기(1992-2000)

- (1) 사유형 유통기업의 발전
- (2) 해외유통업체 유통개방
(북경/천진/상해/광주/청도/대련
및 5개 경제특구내에만 국한시
키고 소매업만 개방허용)

4. 개방확대시기(2001년-)

- (1) WTO가입에 따른 단계적 개방
- (2) 전면적인 개방

2-2. WTO가입 이후의 전면개방 방향

- WTO가입 후의 개방방향
 1. 기업소유 ; 독자 유통기업 허용(중전 합자/합작만 허용)
 2. 지분제한 ; 지분제한 규정 폐지(중전 중방 51% 이상)
 3. 의결권/결정권 ; 지분 또는 상호협약에 따라 (중전은 중방이 의결권 보유)
 4. 진출지역 제한 ; 순차적 개방 (중전 21개 도시로 제한)
 5. 업종에 대한 제한 ; WTO가입 3년 이내 도/소매, 직판 및 A/S시장을 외국기업에 개방 (중전 소매업만 개방, 도매업은 불허하였고 경영범위도 백화점업과 수출입업으로 제한)
 6. 점포크기 ; 크기제한 폐지 (중전 2만 평방미터 초과 금지)

3. 중국유통의 주요 유형

- 중국 유통의 4대 유형
 1. 연쇄점 ;
 - (1) 외국계 ; 까르푸, 메트로, 월마트, 프라이스마트
 - (2) 중국계 ; 화련, 련화, ※ 대형할인점;까르푸,마크로,프라이스마트, 월마트⑤
 2. 편의점(특히 연쇄 편의점이 급성장)
 3. 백화점 ; 성장 정지 또는 후퇴 상황이라 고급화와 규모화(합병작업)로 승부를 걸고 있으나 효과 부진
 4. 카테고리 킬러(전문점)

중국적 특색으로 전문점이 강세를 보이고 있음. 가구, 약방, 도서, 가전, 전자재 등에서 팽창 일로
- 카테고리 킬러의 발전 잠재력③
 1. 전자재 분야 ; 건설비중에서 구조, 설비조립, 장식의 비율 (개방적 전자재 시장에서 전문점이 출현하여 가정주부 등 최종소비자와 직접 대면하게 됨으로써 고급 장식 전자재 수요가 급속히 팽창)
 - (1) 1980년대 → 5 : 3 : 2
 - (2) 1990년대 → 3 : 3 : 4
 2. 중국 전자재 수출 호조
 3. 전자재 시장 구조가 완전 폐쇄적인 한국과 달리 최종 소비대중과 직접 접촉함으로써 완전 개방형 시장을 형성→ 전자재 제품 품질발전속도 매우 빨라짐 (한국산 전자재 생존 공간 축소)

4. 중국유통의 특색

• 중국유통의 특색

1. 유통의 제조업에 대한 우위 확고
2. 연쇄경영이 소매시장을 휩쓸고 있음.
(연쇄점, 편의점, 전문점 모두에서 초강세)
3. 전반적으로 외국계 유통의 우세속에서 중국계 유통 고전 중
4. 합병 및 협력관계 형성 및 지역확대를 통해 대형 조직화 추세 ; 점포수와 취급액 급속 확대
5. 협력관계 형태도 다양화 되고 있음.
6. 동일형태의 유통도 대형과 소형으로 분리 (대형 수퍼와 소형 수퍼)

• 유통개방에 대비한 중국정부의 사전 대응

1. 정부가 깊숙이 개입한 M&A 추진
 - (1) 전국 8만개 주유소(소매기업) 중국석유화학과 중국 천연가스 등 2개사 강점토록 유도
 - (2) 심천지역 약방 대기업 속으로 집결시켜 한 깃발아래 결속
 - (3) 모든 도서 인쇄업체들 대형 서점 깃발 밑으로 결집.
2. 대형 국유기업의 타성 소매업 장악 허용 및 행정지원

5. 외자유통업체의 주요 전략

• 외자유통업체의 주요전략

1. 중국에서 수십억 달러(까르푸) 및 수억 달러(월마트) 구매 약속 및 이행
2. 공익활동 강화(까르푸)
3. 지역발전 위원회를 구성 지역발전을 지원(월마트의 광둥발전위원회 주도)
4. CEO의 원맨쇼(월마트 회장 전용기로 광둥성 방문)→ 전국 진출권 확보
5. 거점도시 확보 및 현지발전 지원
 - (1) 월마트 ; 심천
 - (2) 까르푸 ; 상해
 - (3) 메트로 ; 상해

6. 중국유통시장의 잠재적 매력과 위험부담

• 중국유통시장의 잠재적 매력

1. 중국경제의 내수지향성
 - (1) 국내 내수 의존도 ; 60 - 65%
 - (2) 해외의존도 ; 35-45%
2. 거대한 구매력으로 성장 가능성
 - (1) 2020년 구매력 기준 GDP 세계 1위 예상
 - (2) 세계의 공장 ; 세계 일류 생산기술
중국 총집결 및 유명 다국적 기업
중국내 R&D 센터 설립됨)
3. 과당경쟁

• 중국유통시장의 위험부담

1. 과당경쟁(저투자로 영업시작 가능)
2. 블루컬러와 화이트컬러와의 소득격차 확대에 의한 구매력 차이 극복 곤란.

7. 한국유통기업의 중국시장 진출전략

• 한국기업의 중국유통 진출전략

1. 현지완결형 사업전략에 의거한 각 기업의 카테고리 킬러 분야 진출
 - (1) 자체생산/자체 판매로 일관성 있는 완결형 사업체제 구축
 - (2) 중국사업성공의 열쇠가 판매에 있다는 철칙에 충실
2. 중국 소비자의 구매심리에 적합한 전략의 선택
 - (1) 가격민감도 세계 최고의 소비자 행위
 - (2) 상대저가 및 절대저가 둘다 만족 시 구매행위 유발가능
 - (3) 식품부문의 성공이 전체 유통성공

을 유도

3. 이벤트 연계 마케팅
 - (1) 한국유통업체의 한일 월독퀵 티켓 판매를 통한 이벤트성 마케팅
 - (2) 상해 유통업체의 상해 프로 축구 팀 입장권 판매 대행
4. 직영영업 확대 ; 까르푸/이마트의 제빵 현장 제조 및 판매
5. PB 상품 도입, 판매 ; 월마트의 패션 의류 및 중국 유통업체의 헝/소시지 분야
6. 최근 수익성 제고를 위해 임대점포 운영을 확대하는 전략이 효과적으로 작용.

7-1. 한국유통기업의 중국시장 진출전략

- 7. 합병 또는 타유통업체와의 제휴 전략을 통한 시너지 효과 생성전략
 - (1) 합병
 - (2) 자본 및 경영참여 하는 타이트한 제휴
 - (3) 자본 및 경영참여 없는 느슨한 제휴 (경영지도/컨설팅/현장지도)
- 8. 구매효율화 전략
 - (1) 구매담당자 보증인 제도
 - (2) 구매담당자 정기 순환 근무 제도 정착
 - (3) 입찰형태의 구매시스템 정착
- 9. 유통기업 성장 방향 전략 ②
 - (1) 대형기업 ; 주식형/그룹경영방식
 - (2) 중형기업 ; 연쇄점 방향
 - (3) 소형 ; 임대경영, 국유민영, 집체 또는 개인에게 이전
- 10. 카테고리 킬러로서 건자재 전문점 경영 전략 ③
 - (1) 건자재 분야 ; 건설비중에서 구조, 설비조립, 장식의 비율
 - 1) 1980년대 → 5 ; 3 ; 2
 - 2) 1990년대 → 3 ; 3 ; 4
 - (2) 중국 건자재 수출 호조 → 폐쇄적 건자재 유통 및 폐쇄적 건자재 시장 경쟁상의 취약점을 지니고 있는 한국시장으로의 수출 용이 → 중국투자기업 독자경영을 용이하게 함.

7-2. 한국유통기업의 중국시장 진출전략

- (3) 중국 건자재 유통시장의 특색
 - 1) 판매량의 지속적 급속 성장
 - 2) 소비수준의 고급화
 - 3) 상품의 세트화
- (4) 중국건자재의 발전방향
 - 1) 에너지 절약형
 - 2) 고도과학기술형
 - 3) 개성화/예술화/천연감각화
 - 4) 화강암/대리석의 고품질바닥재가 일반 카페트를 대체
 - 5) 칼라직물가 벽지를 대체
 - 6) 거실용품의 자연화 추세
 - 7) 램프의 장식제품화
- (5) 장식재의 발전방향④⑧
 - 1) 금속과 금속도금 복합장식재 등장
 - 2) 페인트에 밀린 벽지분야 기능성 벽지 등장(방음방전, 오염방지, 엑스광선 방지)
 - 3) 건축도료의 무해화 (분말도료, 무기도료, 강력도료, 기능성도료 등)
 - 4) 복합형 장식재료의 등장 (복합장식유리, 조합장식유리, 고강요철 장식유리, 입체영상유리, 열균유리, 조절기능 유리, 변색유리, 내열유리, 강화유리, 편광유리, 백정유리, 전기전도 유리 등)

7-3. 한국유통기업의 중국시장진출전략

- 5) 외장타일 침체/장식타일의 다양화
방연, 방화, 방수의 기능이 있는 내마
모형 면 장식재료(예로서 예술광택타
일, 부조형 장식타일은 가볍고 보온
방음/예술성 지님)
- 6) 화장실 장식용품 ;
- 종류가정 ; 미적추구 시작, 위생욕
구에서 건강욕구로 전환, 보건위생
용기(컴퓨터 좌변기)
- 정부에서 방습기/환풍시스템 구축
지원
- 7) 부엌장식품 ;
- 1996년 주방혁명 발생
- 1997년 주방용품 시장 형성
- 8) 화려한 조명기구 ; 조명기능에서
장식기능으로 바뀜, 단순성에서
예술성 추구,

7-4. 한국유통기업의 중국시장 진출

- (6) 전망이 밝은 건자재 분야⑥
 - 1) 녹색 벽지 ; 환경보호/서민건강
 - 2) 석고건축 재료의 시멘트 교체, 인
테리어 용 석고판 등
 - 3) 플라스틱 스틸 창문, 플라스틱
마루판, 플라스틱 파이프
 - 4) 라텍스 페인트
 - 5) 복합 마루판, 연체변기(물절약,
소음제거)
 - 6) 신형방수재료(변성피치 방수재료,
고분자방수재료, 방수페인트, 방
수용 밀봉재료, 보온단열재료 등)
- 11. 카테고리킬러 전문점으로서의 가구
유통업의 경영전략⑦
 - (1) 가구 연간 총생산 매년 눈부신 성
장 ; 1978년 13억위엔에서 1998
년 870억위엔으로 10년 사이 67
배 성장.
 - (2) 2005년 1300억위엔에 달하고
2010년엔 2,000억위엔 달할 것으
로 전망.
 - (3) 중국내 가구제조업체 ; 30,000개
 - (4) 가구유통 진출상의 유리점
 - 1) 중국내 내수 폭증
 - 2) 대한국 수출의 가능성 존재
 - 3) 중국가구의 수출 빠른 증강 속도

제2장 인사/조직/판매/마케팅 핵심전략

001. 우리가 중국인을 깔보니까 중국인들도 우리를 깔본다.→ 중국인을 깔보거나 무시하는 태도를 취하지 마라.

- 중국에서의 경제적 국수주의의 등장
 - 3.15 소비자 권익 보호의 날
 - 화장실 갈 때와 나올 때 마음 다르다. (투자유치 전과 투자유치 후)
 - 소위 민족기업의 개념 강조
- 중국기업의 무기
 - 정부의 비호
 - 정부, 기업, 은행의 3위일체(정책/자금)
 - 국유기업의 생존은 인민 취업 보장 (정경일체) ; 대기업일수록 대마불사
 - 국유기업에 있어서의 경쟁은 곧 전쟁
- 자긍심을 회복하는 중국인 ; 중국역사 700년 융기설
 - 제1기 ; BC 8세기→주나라(서주시대) 봉건제도 확립, 지방분권 체제
 - 제2기 ; BC 1세기→한나라 무제 시대 군국제도(중앙집권체제)→군국 제도는 봉건제도와 군현제도의 중간 형태.
 - 제3기 ; AD 7세기→당나라 태종/현종(貞觀之治)
 - 제4기 ; AD 14세기→명나라 태조(한족 통치주권 회복)
 - 제5기 ; AD 21세기→금세기(모택동-등소평-강택민-호금도)

001-1. 중국인의 외국기업에 대한 이미지 종합평가

- 평점결과
 1. 대만기업이 맨 꼴찌를 한 것은 적대 관계국의 기업인 관계로 이해가 됨.
 2. 역사적으로나 정서적으로 가깝다고 생각하는 한국기업의 경우, 홍콩기업보다 훨씬 뒤떨어진 현상이 충격적임.
 3. 대일감정이 나쁜 편이지만 일본기업에 대한 이미지는 이외로 좋음.
- 조사대상 ; 10-60세 총 2,092명
 1. 보통시민 ; 1,082명(밖에서 봄)
 2. 외자기업 직원 ; 785명(안에서 봄)
 3. 외자기업 간부 ; 180명(안에서 봄)
 4. 정부인사/언론인 ; 45명(안에서 봄)
- 지역별 대상 외자기업 수 ; 384개사
 1. 북경 ; 70개사
 2. 상해 ; 190개사
 3. 광주 ; 70개사
 4. 무한 ; 54개사
- 중국인의 외국기업 이미지 평가
(자료원 ; 청도주간 5월, 4호 국무원 발전연구중심) ; 20점 만점
 - 1위 ; 미국 17.44점 (백점 만점시 87.2)
 - 2위 ; 유럽 16.11점(80.55점)
 - 3위 ; 일본 9.03점(45.15점)
 - 4위 ; 홍콩 6.27점(31.35점)
 - 5위 ; 한국 3.21점(16.05점)
 - 6위 ; 대만 3.00점(15.00점)

2. 중국정부가 보는 한국경제의 비중 1 ;
동일한 여건하에서는 한국기업의 대중투자가 다른 선진국
이나 화교기업에 비해 불리한 점을 감안하고 진출하라 ; 손
보사 영업허가 현황

회사명	국가	형태	파트너	지역	허가년도
AIU	미국			7개도시	1992
동경해상	일본			상해	1994
Winterthur	스위스			상해	1996
RSA	영국	지점	해당없음	상해	1998
CHUBB	미국			상해	1999
삼성화재	한국			상해	2001
삼정해상	일본			상해	
ALLIANZ	독일				2001
Gerling	독일	지점	해당없음	-	
Zurich	스위스				

002-1. 중국정부가 보는 한국경제의 비중 2 ;
같은 여건하에서는 한국기업의 대중투자가 다른 선진국이나 화교
기업에 비해 불리한 점을 감안하면서 투자하라.

1. 생보사 영업허가에서 본 한국의 비중
2. 중국내 한국 전문가 중용상태에서 본 한국
의 비중
3. 한국동란을 표현하는 방식에서 본 한국의
비중
 - 抗美援朝
4. 중국주변 4대 세력(중국 포함시 5대 세력)
구분에서 본 한국의 비중
 - 미국
 - 일본
 - 러시아
 - 아세안

회사명	국가	형태	합작파트너	지역	인가년도
AIA	미국	지점	-	상해 등 7도시	1992
Manulife	캐나다	JV(51%)	Sinochem(무역)	상해, 광주	1995
Allianz	독일	JV(51%)	대중보험(손보)	상해	1997
CMG	프랑스	JV(51%)	Minmetals(제조)	상해, 광주	
John Hancock	미국	JV(50%)	CPIC(생보)	상해	
Prudential	호주	JV(49%)	China Life(생보)	상해	1998
Sun Life	미국	JV(50%)	천안보험(손보)	상해	1999
	영국	JV(50%)	CITIC(투신)	광주	
	캐나다	JV(50%)	Everbright(금융)	천진	
Generali	이태리	JV(50%)	CNPC(정유)		2000
ING	네델란드				
Aegon	네델란드				2001
CNP	프랑스				
CGU	영국	JV(50%)	COFCO(무역)	광주(예정)	
Skandia	스웨덴				
NY Life	미국	JV(50%)	Haier(전자)		
Met Life	미국				
일본생명	일본				

003. 중국인과 한국인과의 차이는 한국인과 미국인간의 차이와 같 다는 전제 하에서 인사관리를 하라.

- 한국인과 중국인의 차이점
 - 한국인의 장점은 중국인의 단점
 - 완전히 상반된 사고체계
 - 완전히 상반된 행동양태
- 중국인이 보는 한국인
 - 한국인의 장점
 - 애국심(cf. 애사심 촉발위해 금전 보상 중시 필요(북경대 설문조사))
 - 단결심(cf. 개인고과 70%이상, 집단/부서고과30% 미만)
 - 외래문화 흡수성(cf. 중국문화는 융합/용해가 아닌 선택/수정/개조의 문화 → 중국적 전략/중국인 책략의 경영전략에의 도입(택시승객바꿔치기/음식점 복무원 호출 버튼 3개))
- 중국인을 대하는 인사관리의 원칙
 - 중국인의 관점에서 사물을 보라
 - 중국을 사랑하고 중국인을 이해하는 관점에서 인사관리

003-1. 한국인의 단점을 드러내지 말고 철저히 감추되 질책과 처벌은 말로서가 아닌 조치/행동으로 하라

- 한국인의 단점(중국인의 장점)
 1. 조급성(느긋함) ; 화내지 말고 서둘러 말 것이며 분노를 감추고 온화하게 대하되 강한 질책과 처벌은 말로서 하지 말고 무언/서면으로 처리
 - (1) 조사보고/업무지시는 충분한 시간을 주고 보고 데드라인을 반드시 말해주라
 - (2) 1주일 기간이면 중간에 1-2회 중간보고토록 지시
 - (3) 한달 기간이면 매주 중간보고
 2. 과격성(부드러움)
 - (1) 개인적 체면을 깎는 말/행동 자제
 - (2) 중국 국가/사회/문화의 자존심을 깎는 행동/말 억제
 - (3) 항의와 반대의 의사는 조용한 방법으로 표시
 3. 남의 장점을 인정하는데 인색→낙선 운동/대통령 동상(cf. 중국인은 남의 장정보다 단점이 많을 경우조차 장점을 인정)
 - (1) 꾸짖거나 비난하고자 할 경우 반드시 칭찬을 먼저하고 그 다음에 비난 본론을 은유적으로 표현 (비공개가 가장 적합함)
 - (2) 집단효율을 높이하고자 할 때는 영웅 만들기 전략이 효과적 (모범차장)
 - (2) 사례 ; 장경국의 권력세습 인정
송미령의 재산해외도피 인정

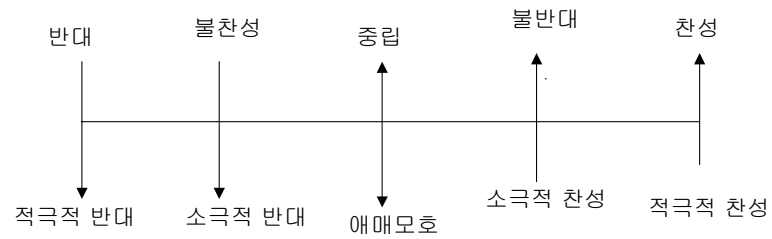
003-2. 중국인을 다루는 방법 ; 명령식의 말과 무리한 행동을 금하라.

- 물과 불, 그리고 한국인과 중국인
- 물과 중국인(황하는 중국인의 어머니)
 - 물줄기의 변화성(탄력성)
 - 홍수와 범람(有得必有失)
 - 高地에서 低地로(유유자적)
 - 실질장애 피하고 허한 곳 공격(실용적 외교노선; 대미외교)
 - 내리막길 쫓음(금전적 손실시 안면몰수)
 - 水量결집 → 거대한 힘
 - 물의 외유내강
 - 合流와 分流; 분열과 독립
- 불과 한국인
 - 갑자기 불고 갑자기 소멸(조급성)
 - 불은 공격적(격렬성)
 - 꺼진 불은 흔적을 남기지 않음(뒷말이 없음/양금, 휴유증 없음)
 - 불은 단색(물은 다양한 색깔)
 - 불은 뜨겁다는 단일 속성(물은 다양한 온도)
- 중국인을 다루는 요령
 - 명령식의 어투 회피
 - 무리한 행동
 - 집단 의식/단결심 고취

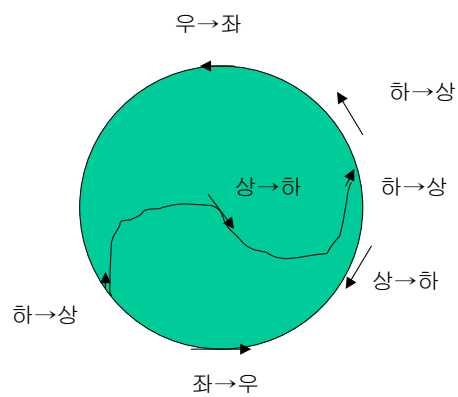
003-3. 중국인 속으로 들어가서 그들의 생각을 받아들여라.

- 한국인과 중국인, 어떻게 다른가?
 1. 철학 ; 다원론(음양이론) vs 일원론
 - (1) 소수의견 존중(복대하의 정치타협) vs 다수의견 위주의 의사결정(여론 정치)
 - (2) 협상/타협에 익숙 vs 대결/충돌의 문화
 2. 사상 ; 동태적(태극사상) vs 정태적
 - (1) 입장/주장 전환 당연(漢奸) vs 입장주장 전환을 사쿠라로 매도(중도통합론)
 - (2) 실용문화/현대화문화 vs 전통문화/정통문화
 - (3) 태극사상(상→하, 하→상 혹은 좌→우, 우→좌)
 3. 논리 ; 다분법(타협성) vs 2분법(극단성)
 - (1) 음양이론(음과 양의 상대속성 공유, 음도 양도 아닌 제3의 속성존재 인정)
 - (2) 찬성-불반대-불찬성-반대
 - 1) 불반대 ; 소극적 찬성
 - 2) 불찬성 ; 소극적 반대
 - (3) 중국인의 비논리성
 - 1) 중국 지도교수의 박사학위 논문 서술방식
 - 2) 외국인 차별대우(FEC화폐, 비행기/호텔/고궁출입료/여행사 경유기차표구입)

003-3-1. 중국인의 음양이론과 의사표현방식의 다양성 (헤겔의 변증법과 중국의 음양이론)



003-3-2. 중국인의 태극사상과 사고의 탄력성/동태성



003-3-3.

4. 의식구조 ; 超法/脫法 (변통방식)vs 不法/違法

(1) 적법-비불법-모호- 비적법-불법

1) 적법

2) 비불법 ; 법규 너무 구체적 →규정

밖으로 회피→변통방식

- 강소성 4천만불 투자 분할투자

- 상해지역의 술집 단속기간 영업

계속하는 방안사례

3) 법규 애매모호 ; 자의적 해석(자신

에게 유리하게 해석)→회피방식

- 상해 화이하이루 대만 여성의류

점포 사례

- 심양 합성조미료 소포장 공장

사례

4) 비적법 ; 법규 너무 간결 →법규

확대해석→술수와 기만방식 출현

명분이 있어 아예 신청과정을 생

략하는 경향(명분과 동정을 확보)

- 지방공무원 밀수연루(중앙/지방

정부간 파워게임 성격 및 지방재

정 지원이라는 명분을 내세움)

- 59세 현상

- 산둥성정부의 불법공단 조성사례

(960개 공단 중 650여개 불법)

- 전국 15,000여개 공단 중 1만개

공단이 불법(분할투자자 지방

정부 허가조건 충족시킴으로써

중앙정부 허가규정 고의 회피)

- 스추안성 청두의 흡연사례

003-3-4.

5) 불법 ; 명백한 불법인 줄 알면서도

탐욕에 의해 저질러짐

- 39세 현상

- 심양시 정부/법원/경찰 집단범죄

(2) 초법과 탈법의 영역의 별도 존재

1) 최고 지도자의 말 ; 헌법에 우선

- 모택동의 半神半人 (중국인의 황

제숭배 사상과 연결 ; 노대통령

칭화대학 연설시 답변과 관련)

- 등소평의 南巡講話 (헌법에 우선)

2) 동양적 보편가치 →법규에 우선

- 보행자-자전거-승용차

3) 성수대교 붕괴사건 ; 대통령까지

나서야 할 사건은 아니다.

5. 사고방식 ; multi vs dual

(1) 중국인 사고의 복잡선

1) 3번 이상 지각하면 감봉 (2번은

사유 없어도 고의적 지각)

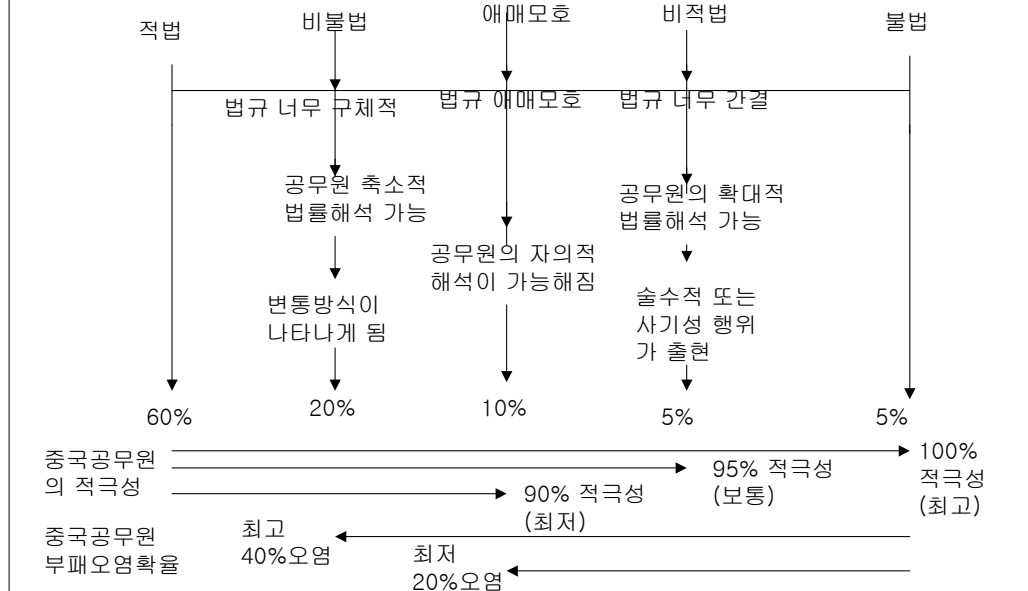
2) 경고 3번이면 강제퇴직 사유

(두번의 경고에 대한 무감각 →

경고사유와 퇴직사유 구분(회수

제도 지양)

003-3-5. 중국인의 적법 및 불법개념의 다양성과 부정/부패 현상 및 공무원집행 적극성간의 상관관계



003-3-6

- 3) 중국인의 다양한 사고방식은 변화에 대한 적응을 빠르게 함.
 - 산동항공의 친절서비스/횡포
 - 중국민항 북경-홍콩 FLIGHT 합치기와 대승객 서비스
 - 북경-심양간 열차안내 서비스
 - 서양사조 수입 (싱가폴 주차발딩 월주차권 판매요원의 사고방식)
- 4) 중국인의 다양한 사고방식은 기업 효율제고에 많은 도움
 - 타이페이 두차선 세 라인
 - 백화점 개점전 도착한 중국인 반응
 - 대만/화교기업 경공품 경쟁력
- (2) 한국인 사고의 단순성
 - 1) 백담사 사건 ;
6. 종교 ; 현세론/비배타성 vs 내세론/배타성
 - (1) 중국인은 비종교적 ;
 - 1) 내세부정
 - 2) 기독교/이슬람교의 유일신 개념 수용곤란
 - (2) 일인 다신앙/다종교 혼거 현상
- 한국인의 중국인에 대한 오해
 - 만만디
 - 황금만능주의와금화자루 메고달리기
 - 남을 잘 믿지 않는 성격

004. 최종목적은 중국내수 영업, 최종목표는 중국내 최고 브랜드를 정착시키는 것을 기본전략으로 삼아라.

- 한국경제의 중국경제 의존도의 변화 예측
 - 목적인적 시장 ; 1990년대 이전
 - 수출시장
 - 제품 판매시장
 - 운명론적 시장 ; 2000년-2020년
 - 그렇게 되지 않으면 안되는 시장
 - 중국시장을 외면할 수 없는 상황 ; 대만신발업체
 - 속명론적 시장 ; 2020이후
 - 그렇게 될 수 밖에 없는 시장
 - 51번째 주에서 32번째 성으로

005. 단계별, 점진적인 투자방식을 고수하라.

- 중국시장의 특성
 - 가시가 많은 아름다운 장미
 - 아름다운 장미 ; 투자러쉬, 블랙홀, 세계생산/분업체계 개편을 주도
 - 가시가 많은 장미 ; 부패/비효율/부정/저효율/모조품/고비용/탈법현상
 - 독성이 많은 양약
 - 독성 ; 사회주의 잔재가 남아 있는 국민 의식구조
 - * 민족기업과 경제적 국수주의
 - * 3.15소비자 보호의 날과 중국 민족 기업에 대한 보호
 - 양약 ; 거대한 시장, 세계의 공장, 경제올림픽 경기장
- 중국시장의 3대 장애요인
 - 양질의 투자 파트너를 만날 수 있는 확률 ; 10% 미만
 - 양질의 조기간부를 만날 수 있는 확률 ; 10-30%
 - 해안이 있는 경영자 ; 30%
 - 해안이 없는 경영자 ; 10%
 - 양질의 대리점을 만날 수 있는 확률 ; 5-15%
 - M사의 11개 대리점중 성공적인 대리점은 1개소
 - L사의 70개 대리점 중 성공적인 대리점은 4개소

006. 판매조직 관리 전략

상점명	판매요원	01.6.4. ~6.10	6.11 ~6.17	6.18 ~6.24	6.25 ~7.1	7.2 ~7.8	7.9 ~7.15	7.16 ~7.22
① 家樂 西郊	馬紅亞 (유임/ 자극받음)	6,412	7,232	5,782	9,772	8,204	9,279	14,745
② 好又多 甯波	任瑞 (7월2일 교체)	5,488	4,922	4,610	5,495	8,938	9,228	10,992
③ 民生	茅彬新 (신규)						3,374	3,158
④ 百盛	陳利美 (유임/ 자극받음)	3,703	3,304	3,616	5,209	5,130	5,049	4,932
⑤ 秋林	姚明利 (6월28일 교체)	2,029	2,102	2,071	2,884	2,714	4,383	4,335
⑥ 愛家	李曉燕 (유임/ 자극받음)	4,314	3,543	5,682	4,223	5,549	7,019	6,371
⑦ 人人樂	梁春紅 (6월15일 교체)	3,760	3,032	7,272	9,375	7,619	11,585	13,897
⑧ 家樂北郊	朱西風 (6월15일 교체)	1,5	1,626	3,499	3,188	3,638	3,443	4,161
⑨ 家樂咸陽	朱喜燕 (교체시도중임)	1,833	1,650	2,283	2,202	해고조치/ 신규물색중		
⑩ 金花	陳霞			884	2,341	3,251	3,714	3,820
⑪ 好又多 蓮湖	신규요원물색							
합계		27,539	30,411	29,916	43,688	45,044	57,074	66,411

006-1. 서안사례의 성공요인 전략

- 서안사례의 성공을 이끈 전략
- 1. 암행감사 ; 확인경영/암행경영
- 2. 매대 50미터 전방에서 관찰 ; 확인
경영 및 현장경영
- 3. 각 경쟁사 판매실적 파악 ; 상대비교
전략/과학경영/통계경영/수치경영/
객관경영/증거경영/당위경영
- (1) 당사의 점유율 계산 가능
- (2) 당사 판촉요원들 간의 능력 상대
비교
- (3) 당사 판촉요원들과 경쟁사 판촉요
원들과의 상대능력 비교
- 4. 유능 판촉사원 보유 기업 확인
- 5. 판촉주관 접촉과 면담 시 그들의
반응
- 6. 최고수준 판촉요원 확보 ;
- (1) 능력의 확실한 확인
- (2) 경쟁사의 판촉능력 확인
- (3) 암행 스카우트 작전

007. 직접거래와 대리점 체제 모두 실패시 마지막 수단으로 도입해
야 하는 승포제(단체 도급제)

구분		3월	4월	5월	6월	7월	8월
판매량(kg)		1,169	1,213	1,106	1,246	2,168	2,605
반죽수량(kg)		28	41	67	10	68	164
실제판매량(kg)		1,141	1,172	1,039	1,236	2,100	2,440
판매금액		31,158	31,253	27,524	31,334	42,114	64,873
반죽금액		897	1,175	2,077	288	1,948	5,312
실제판매액 (부가세불포함)		25,864	25,708	21,750	26,535	42,877	50,907
Gross profit rate		21.72%	19.97%	25.21%	25.20%	23.4%	30.4%
Gross profit 금액		5,615	5,135	5,482	6,686	10,016	15,492
판 촉 비 용	판촉요원봉급	2,810	3,360	2,950	3,100	0	5,918
	상점관리비	175	410	68	0	300	100
	냉장동비용	215	0	1,118	0	0	15,182
	판촉비용	555	57	0	1,081	28	12
정식직원 임금		7,682	5,443	3,793	6,336	0	2,627
운전사봉급		900	0	0	0	0	0
일반전환비		788	764	510	506	540	600
사무비		128	927	269	55	70	224
입점비		667	917	917	0	0	0
현금리베이트		2,285	1,849	217	170	2,193	2,084
의상매출금이자		1,646	956	789	789	814	852
비용합계		19,698	16,451	12,500	13,792	6,110	30,160
손익		-14,083	-11,316	-7,018	-7,106	3,906	-14,668
공장운송비		1,460					
최종손익		-15,543	-11,316	-7,018	-7,106	3,906	-14,668

상점명	판촉요원 성명	직판체제하에서의 판매실적			승포제하에서의 판매실적		
		3.5~3.1 1	3.12~3.18	3.19~3.25	7.23~7.29	7.30~8.5	8.6~8.12
合家福	金善珍	971	890	962	2908	3232	3185
葉聯	唐榮花	972	846	889	2948	3115	2961
紅府	曹莉	268	451	500	내부수리로 영업중지		3755
蜂埠百代		312	409	481	1363	2510	2810
商之都	7.22교체	542	615	565	3529	2457	2700
葉聯金寨路店	7.29 신규파견	-	-	-	-	4521	4674

007-1. 승포제 채택의 전략적 의미

- 승포제의 전략적 의미
 1. 개인재산과 책임결과의 연계
 2. 개인조절(통제)불가 생산시스템 구축
 3. 영업활동의 강약과 개인 이해관계의 연결
 4. 개인적 나태극복 전략

008. 대우중공업 굴삭기 성공 사례에서 본 중국사업 전략

- 대우 산동공장 총경리의 견해에 따른 성공요인
 - 현지인과의 커뮤니케이션의 성공
 - 지방정부로부터의 자금지원
 - 부품수입 관세의 지불기일 연장
- 본인이 생각하는 보다 큰 성공요인
 - 지방은행으로부터의 판매대금 지불보증
 - 재택근무형 개인 대리점체제의 활용
 - 부품조달상 현지 국유기업 경쟁에서 낙오

009. 생산시설 투자에 앞서 판매활동부터 시작하는 전략

- 대만 자연미 화장품의 사례
 - 공장 짓기에 앞서 미용학원 설립 및 운영
 - 메이크 업 교육시 대만 자연미 화장품 사용
 - 미용학원 수료생들로 하여금 미장원 개설 유도
 - 미장원 가맹점, 체인점형으로 운영
 - 미장원 간판에 자연미 화장품 광고
- 본 사례의 교훈
 - 단계적 투자
 - 수입품으로 판매 시도
 - 임가공, 임생산 시도
 - 공장 일부 임대
 - 공장 전체 임대
 - 공장건설

010. 구매는 입찰형식을 통한 구매방식이 최선

- 입찰형식의 구매의 장점
 - 리베이트 방지(강사부 라면 사례)→구매현장의 공개화 효과
 - 가격의 경쟁적 인하효과 달성 ; 오우너 직접경영 효과
 - 중국인의 의심증 활용
 - 현장경영의 일환(현장에 가지는 못하나 현장경영 효과 100% 달성)
- 실제 사례 ; 한국 M사의 구매 사례

주제발표 IV

중국 진출시 유의점

박춘일 사장

(주)Kochico 사장

(現 조선일보 중국통 통지기)

- I. 序
- II. 중국진출의 목적은 원가경쟁력이 핵심이다
- III. 제조공장 투자시 유의사항
- IV. 해당분야의 전문가라 자신하지 말라
- V. 직원관리상 유의사항
- VI. 結

I. 序

1.

A업체는 중한수교와 때를 맞춰서 중국에 공장을 지었다. 상표가 국제적으로도 알려져 있는 기술아이템으로 당시 중국에서는 그만한 품질로 생산해 낼 수 있는 업체가 없었는데도, 비교적 일찍 앞을 내다보고 공장을 중국으로 옮긴 것이다. 즉 10년 앞을 내다보고 남들보다 먼저 생산라인을 경쟁력 있는 제조의 나라로 옮겨 사전에 국제경쟁력을 확보하려고 했던 것이다.

초기에는 모든 원자재를 본사로부터 받아서, 중국공장은 단순 임가공 형태였다. 차차 주요 원자재를 현지화 하여 몇 년 사이에 주요한 몇 개의 부품을 제외하곤 모두 중국산 자재로 대체하였다. 그런데 작년에 부도를 내었다. 본사는 은행 관리중이다. 중국 공장은 본사와 별도로 자력갱생하기 위해 고생하고 있다.

한 아이템을 예를 든다면, 십년 전 한국에서 생산해서 수출할 때의 가격이 13불이었다. 제조원가가 10불 정도 였었다. 이것을 몇 년 동안 중국산 자재로 대체하고, 중국인력을 사용해서 제조원가를 7불 이하로 낮추었다. 무려 30%이상 원가절감 한 것이다. 수출가도 당연히 30%낮추어, 이제 따라올 경쟁업체가 없다고 자신만만 하였다. 사실 한국에는 없었다. 그런데 부도가 났다. 심천의 중국공장에서 수출가 5불이 나왔기 때문이다. 품질도 어느새 똑같단다. 고유모델명 뿐 아니라 포장에 이르기까지 판에 박은 듯이 똑 같단다. 말도 안된다고 펄펄 뛰는 동안 바이어는 돌아선지 이미 오래된 뒤였다. 철수하려고 공장을 내놓아도 몇 년 동안 매입자가 없다. 본사 보증한 은행 빚이 공장가격보다 2배나 더 많다.

2.

B업체는 수년간 거래하던 모기업이 중국으로 이전하므로, 납품업체로서 동반진출을 하였다. 진출 후 그 다음해 라인가동도 하기 전에 납품처인 모기업이 부도가 났다. 이미 투자는 이루어져 있고, 원래 한국에 있던 모든 설비는 중국공장으로 이전된 상태다. 할 수 없이 다른 수요처를 찾아 3년째 헤매고 있어도 아직 신규 주문서를 하나도 확보 못했다. 역시 놀며 까먹느니 철수를 위해 중고설비를 비공식적으로 처분하려고 여기저기 의뢰를 해 났지만, 쉽게 팔리지가 않는다. 면세로 들어온 설비다 보니 쉽게 처분할 수가 없는 것이다.

이 업체는 모기업과 협력업체의 관계였으므로, 일종의 믿음과 신뢰로서의 관계를 유지하고 있었던 것이다. 따라서 특별한 사항이 없는 한 다른 업체가 비집고 들어올 틈이 없었다. 그러다보니 원가경쟁이나 기타 관계 등을 고려할 때 모기업에 대해서는 안심하고 있었던 것이다. 탄탄한 모기업이다 보니 거기만 매달려 생산을 해도 라인폴 가동해야 했을 정도로 반석이었던 것이다. 해서 세상 돌아가는 것에 등한시 한 것이다. 신규업체 발굴이 쉽지 않은 원인이다. 도저히 신규 바이어가 요구하는 가격을 맞출 수가 없는 것이다. 치열한 거래조건이나 협상도 이제까지 경험해 보지 않았으므로, 어찌할 바를 모르고 우왕좌왕한다. 요즘 모든 것을 포기하고 그저 모기업이 다시 살아나서, 기존의 물량만큼은 아니더라도 그 반의 반만 되어도 좋다고 목을 빼고 기다리고 있다.

3.

C업체는 비교적 중소기업으로, 30년간 한국에서 그 부품에 대해서는 독보적인 업체이다. 원래는 경쟁업체가 몇 십 군데 있었는데, 10여 년 전에 이 업체만 빼고 모두 무너져 버렸다. 바이어들이 대만이나 홍콩과 거래를 한 것이다. 이 와중에 C업체만 살아남게 되자 독점적 지위를 이용해서 한때 꽤 재미를 본 것이다. 특히나 미국수출용인 UL인증품은 대만이나 홍콩에도 없고 오직 C업체 한군데 뿐이었다. 비인증품에 대해 중국산의 도전이 심해지자 5년 전에 중국에 제조라인을 구축했다.

그런데 작년부터 주문이 눈에 띄게 줄어들어 고민에 빠졌다. UL인증품으로 경쟁해 왔는데 그 전선도 서서히 무너져 내리고 있다. 비인증품에서도 중국업체와의 경쟁에서 밀렸다. 원래 거기에 들어가는 몇 가지 부품은 중국 내에서도 가격차가 천차만별이다. 그중 제일 싼 가격을 수배하기에는 역량이 모자란다. 그건 중국 업체가 본토의 잇점을 이용해서 잘도 찾아 쓰고 있는 것이다. 또 바이어는 갈수록 영악해져간다. UL인증품도 바이어가 자체제품 인증 받을 때에 거기에 소요되는 부품도 동시에 받아버리는 것이 유행되었다. 따라서 바이어는 비인증부품이라도 자기가 이미 받아놓은 UL인증번호를 사용해서 주문생산 한다. 단가를 낮추는 획기적 방법이다. 굳이 인증업체에 비싼 주문을 줄 이유가 없어져 버린 것이다.

4.

중국은 세계의 제조공장이다. 중국에 제조라인을 옮기는 이유가 바로 원가경쟁력 확보인 것이다. 제조공동화 우려를 일으킬 정도로 중국에 제조라인을 옮기려는 열망이

활발하다. 인건비 하나만 보고도 원가절감에 큰 기여를 한다고 믿고 있다. 그러나 중요하고도 절대적인 요인을 우리의 기업은 놓치고 있다. 바로 ①중국의 상품제조 기술력이 우리와는 한참 떨어져 있다는 인식. ② 중국의 영업력이 우리와는 경쟁이 안된다는 인식. ③경쟁자는 기존에 같은 시장에서 경쟁한 한국, 대만, 일본 등 업체라는 인식.

A업체는 자재현지화를 하면서 한국가격의 몇%만 계산했지, 중국업체는 어떻게 구매하는가를 등한시한 것이 패착이다. 또 미주와 구라과 바이어는 오랫동안 신뢰 있는 고정거래라 마음대로 움직이지 못할 것이라는 인정주의 오류에 빠져있었다. 자기의 제품 기술력이 중국과 한참 거리가 있을거라 안심한 것도 한 몫을 했다. B업체는 모기업의 협력업체라는 안이한 생각이 비상시에 다변화할 수 있는 기회를 놓쳐버리고 말았다. 모기업이 살아나서 어느 정도 일어설 수 는 있겠지만, 장기적으로 냉정한 경쟁시대에 어떻게 대처할까가 걱정이다. 모기업이 돌아설 때에 술로 해결할 수가 있을까? 리베이트가 통할 수가 있을까? C업체 역시 독점적 지위가 거꾸로 자신을 파멸로 몰아간다는 것을 눈치 못챘던 것이 패착이다. 중국업체의 품질이 자신을 못따라 오고 있다는 5년전 전설을 그대로 붙들고 있는 것이다. 자기의 영업력도 과신했다. 처절한 싸움에서는 거꾸로 바이어가 적군의 영업사원으로 변한다는 것을 모르고 있었다.

제조업이 중국에 가는 이유는 기존의 한국바닥에서, 기존의 경쟁업체를 이기려는 것이 아니라 서서히 국제감각을 갖춰가고 있는 현지의 신규중국기업을 경쟁의 상대로 보고 그들을 이김으로 국제시장에서 확고한 자신만의 경쟁력을 찾는 것일 것이다. 그들을 분석하고 연구하지 않는 한 한국에서도 망하고 중국에서도 쪽박을 찰 수 밖에 없다.

II. 중국진출의 목적은 원가경쟁력이 핵심이다

1. 초기형태

일본은 80년대 초, 우리는 90년대 초에 제조업이 중국으로 많이 진출하기 시작했다. 이유는 명확했다. 기존의 범용제품으로 치열한 국제경쟁에서 바이어를 잡고 있으려면 원가절감밖에 다른 방도가 없었다. 인건비 절감이 큰 몫을 차지했다. 당시 중국인의 인건비가 약 300위엔(지금환율로 45,000원정도).한 국의 1/20 정도였다.(지금은 평균 800위엔으로 우리의 1/10정도다). 초기진출기업은 대다수가 인건비 절감이 목적이었다. 자재는 본사로부터 공급을 받았다. 그러나 이것은 단기방편에 불과하다. 사실

제품에 따라서는 인건비 부분이 매출액대비 큰 비중을 차지하지 않는 제품은 큰 메리트가 없다. 예컨대 전자제품의 경우 인건비 포지션이 매출액의 5%를 넘는 기업이 드물다.

2. 장기전략

90년대 초기 중국의 제조산업은 조잡할 정도였다. 도저히 국제시장에 상품으로서 인정을 못받을 때였다. 지금은 어떨까? 세계시장에 중국제품이 홍수를 이룬다. 그만큼 중국기업도 비록 범용제품에 한 하겠지만, 상품기술과 공정기술을 배워 익혀 한국, 일본기업과 어깨를 나란히 하고있는 것이다. 이것이 우리의 중소기업이 중국으로 진출하기만 하면 국제경쟁력을 갖출 것이라는 꿈을 악몽으로 만드는 요소이다. 인건비가 문제가 아니라 이제는 원자재를 값싼 중국산으로 사용해서 동일한 품질을 만들어 내는 노력이 있어야 그들과 동등하게 경쟁할 시스템을 갖추게 된다. 우리기업이 제일 더디게 개발하는 것이 바로 원자재의 현지화이다. 동일제품을 중국기업과 같은 가격에 품질은 더 낮게, 거래의 신뢰성은 높게 유지하는 것이 국제시장에서 우리가 바이어를 빼앗기지 않는 경쟁력이 된다.

Ⅲ. 제조공장 투자시 유의사항

1. 중국정부기관의 투자유치 함정

1-1. 투자유치 인센티브제

중국은 각 지방정부별로 투자유치를 위한 각종 인센티브제를 실시하고 있다. 공무원인 경우 승진에 가산점을 주고, 고급공무원은 중앙의 좋은 자리로 영전해 갈 수 있는 귀중한 업무평가의 항목이기도 하다. 주로 대외경제위원회 산하에서 투자유치를 담당하는데, 법인이던 개인이던 해외투자자를 유치하면 총 투자액의 몇%를 현금 인센티브를 제공하기도 한다. 따라서 무슨 수를 쓰든지 간에 해외 투자자를 물색해서 경쟁적으로 유치시키에 혈안이 되어있다. 공장설립기반 인프라가 열악하던 말던, 감언이설로 뺏기기해서 상대를 현혹시킨다. 술자리도 그중 한 몫을 한다. 따라서 미리 도로, 전력, 용수, 지가, 통신 등 항목을 작성해서 그들말만 믿을 것이 아니라, 주위 기업이나 직접 눈으로 확인해볼 필요가 반드시 있다.

1-2. 고객감동의 함정

우리기업은 한국에서 못 겪었던 중국공무원들의 고객감동 제스처에 너무 잘 넘어가고 있다. 중소기업이 공장투자 하려고 그 지방을 찾으려면, 최고직위의 간부를 쉽게 만날 수 있다. 특히 '서기'라는 직함은 중국에선 그 지방의 최고의 간부로 인정을 받는데, 작은 금액의 투자에 대해서도 절대 무시를 하지 않는 강점을 갖고 있다. 중소기업의 대표가 중국에 가서 당서기와 함께 투자 상의를 하면서 이것저것 요구를 해도 아주 적극적이고 열정적인 것을 느낄 수 있다. 거기다 저녁 접대를 거나하게 받게 되면, 그만 신뢰를 흠뻑 주게 된다. 그러나 귀국해서 구체적으로 어떤 내용을 확답 받았나 적으라 하면, 사실 적을게 별로 없다. 그냥 분위기 좋고, 투자하면 물심양면으로 밀어줄 것같이 신뢰가 가더라는 것 뿐이다. 이것이 중국특유의 투자유치 함정이다. 얼마 전에 중국 당서기가 투자조사단과 식사시간에 건배를 하면서 우리말로 '우리가 남이가' 하는 말을 한 적도 있는데, 그만큼 고객을 감동시키는 데는 일가견이 있는 중국이다.

1-3. 투자금 부풀리기

해외투자자 유치실적이 업무평가의 중요 항목인 연유로, 요즘은 투자자에 대해 투자금 부풀리기 작전을 쓰고 있다. 투자기업이 적은 지역에선 아직 그렇지 않으나, 이미 외국회사가 어느 정도 들어와 있는 곳에서 이런 현상이 두드러진다. 투자금이 커야 실적도 크고, 현금 인센티브도 높기 때문이다. 얼마 전 어떤 기업은 공장설립을 위해 그 지역 당간부들과 협의 하면서 실제로는 2~30만불 정도면 충분한데도 200만불로 영업집조를 발급받은 적이 있다. 당간부들의 열렬한 환영을 받다보니, 몇 십만불은 쏠쏠하게 생각되어 부끄러워 그들이 이 정도는 되어야 하지 않느냐에 기분 좋게 오케이를 했을 것이리라. 그러나 이것은 나중에 큰 문제를 일으킨다. 투자금은 일년 내에 모두 입금되어야 투자완료가 되어 정식 영업집조를 발급받는다. 투자유치기관에서의 담당자는 일년 후에 입금 연기보고하면 된다고도 하고, 5년간 매년 연기보고하다가 5년째 되는 해에는 자본금 감자신청하면 된다고 한다. 또 어떤 기관은 수출 후 외화입금을 자본금입금으로 인정받을 수 있다고 설득한다. 그러나 이 모든 것은 편법으로 결국 칼자루를 상대방에게 넘기게 되므로 나중에 그쪽에서 난색을 표하거나, 사소한 문제로 분쟁이 발생할시 독약으로 작용한다.

2. ONE-STOP 시스템의 함정

우리나라에서 공장을 하나 설립하려면 관련 서류만 백 여건에 해당기관에서 각각 허가를 받아 마무리 하는데 거의 일년 이상이 걸린다. 중국은 대외경제무역위원회 산하에 '외상투자복무중심'이라는 실무기관을 두고 원스톱 설립허가를 대행해 주고 있다. 통상 대외경제무역위원회의 '비준증서'- 공안국의 '인감등록'- 공상국의 '영업집조'- 세무국의 '세무등기증'- 외관관리국의 '외환등기'- 은행의 '기업등기' 및 '구좌개설'- 세관의 '수출기업등기'의 순서로 이루어 지는데, 약 45일이면 끝이 난다. 필요한 한국의 서류만 발급받아 제출하면, 가행성보고 및 각종 신청서를 대행해 주므로 투자기업으로서 편할 수밖에 없으나, 도대체 어떤 서류가 어떻게 작성되어 제출되고, 각 부문으로 받은 조그마한 등기증은 또 왜 그렇게 많은지 하나하나 검토할 여유가 없어 금고 속에 고스란히 보관하고 있다가, 직원이 필요시에 요구하면 그냥 내어주는 수밖에 없다. 여기서 여러 가지 생각지 못한 불상사가 발생하고 있다.

2-1. 회사인감을 이용한 직원의 불법행위

회사에는 '公章(법인인감)', '報關章(세관용 사용인감)', '財務章(회계용인감)'과 대표 개인인감으로 통상 발급받는다. 문제는 한국과 달라서 도장을 은행이나 외환관리국, 공상국, 세무서 등에 갖고 가서 찍어야 하는 일이 많다. 바로 이 경우 직원들의 불법행위에 그대로 노출될 수 밖에 없다. 수표를 임의로 발행하여 현금 인출 후 도망간 사례, 퇴사시 악의적으로 인감을 훔쳐가는 사례, 회사도장을 개인서류에 임의로 사용하는 위험 등에 노출되어있다. 이것을 방지하기 위해서는 한국직원을 반드시 동행케 한다든지, 꼼꼼히 사전에 검토해서 빈 서류를 먼저 갖고 와서 확인 후 직접 날인해 준다든지, 반드시 2인 1조로 행동케 한다든지 해야한다. 귀찮고도 번거로운 일이나 어쩔 수가 없다.

2-2. 세관 등기수책관리

특히 등한시 하기 쉬운 것이 원자재 수입시 사용하는 수입등기수책이다. 이것은 수입시 건건이 구입해야 하는 양식책인데, 거기에 수입내역과 이후 완제품 수출내역을 기재하도록 되어있는 말하자면 면세원자재 사후관리 대장이다. 몇 년이 지나면 수십에서 수백 권이 될 수도 있다. 세관에서 나와 사후관리 감사를 받을시 한 권이라도 분실하게 되면 엄청난 벌금을 물게 될 뿐만 아니라 면세품 재수출증명이 어려워 수

입관세를 추정 받을 수도 있다. 이것을 담당하는 직원을 통상 '報關員'이라 하는데, 여러 회사에서 이 보관원이 퇴사하면서 악의적으로 등기수책을 훔쳐가는 사례가 있었다. 회사로서는 난처한 일이다. 따라서 등기수책관리는 가급적 별도로 일련번호를 매겨 관리하고 인수인계를 확실히 하도록 조치해야 한다.

IV. 해당분야의 전문가라고 자신하지 말라

보통 중국시장이 외부인에게 개방된 역사가 일천해서 개별분야에선 아직 전문성이 약하다고 알고 있다. 우리는 50년 동안이나 국제시장, 국내시장 할 것 없이 치열한 경쟁을 거쳐 왔다고 자신을 한다. 사회, 문화, 습성이 비록 다르다 하더라도 내가 수십 년간 일궈온 제품에 대한 전문성과 거래경험 만큼은 자신이 있다고 믿고 있다. 중국인과 겨뤄 경쟁우위에 있다는 그런 풍만한 자신감으로 중국시장에 뛰어 들어온다. 한국에서 많이 듣는 얘기. "우리제품은 특수하고 전문적인 것이라 중국시장에 무조건 먹힌다."

1.

A업체는 수년전에 획기적인 약품을 개발하여 중국에 투자한 기업이다. 누에에 먹이면 잠사의 생산력이 약 2~3배까지 증가되는 그런 약품이다. 중국의 수많은 누에 농가를 목표로 큰 꿈을 꾸었지만, 지금은 모든 것을 포기했다. 투자비는 고스란히 사라졌고, 수십 만불 어치의 샘플도 무료로 제공되어 소리 소문 없이 날아가 버렸다.

2.

B업체는 90년 초에 진출한 식품업체다. 한국에서도 오랜 역사의 기술력과 그 브랜드는 알아준다. 당시 중국에는 '康師傅'가 조잡한 품질로 독과점을 하고 있어서 시장은 매력적이고 무궁했다. 초기에 지역별로 수십 군데의 대리점을 선정하여 활발히 영업을 했다만, 몇 년전부터 내수중단하고 원료만 가공해서 한국의 본사로 단순히 납품만 하다가 결국 한을 품은 채 중국공장을 포기하고 철수를 했다.

3.

C업체 역시 90년 초에 진출한 전자제품 업체다. 일본 마쓰시다와 기술 제휴한, 한국에서도 30년 이상 역사가 깊은 상장 회사다. 기술경쟁력은 타의 추종을 불허한다. 중국진출 전에는 홍콩을 통해 중국 중개상이 수입하여 이미 중국시장에 그 성가를 올리고 있었다. 그런데 직접 진출하여 현지 생산 후 직접 판매를 시도한지 근 7년이 넘어간 지금, 중국내수를 거두고 본사의 주문만 생산하고 있다. 그나마 이전 중국 중개상이 연간 200~300 만불씩 수입하던 기존의 판매망도 전부 흩어져 버렸다.

4.

D업체는 91년에 중방과 51:49로 합작투자한 대규모 전선회사다. 아시다시피 합작투자한 주요목적은 중국공장 생산품은 중국내수시장 공략용이기 때문이다. 본사로부터 2~ 3년에 한번씩 수혈을 계속 받더니 급기야 2년 전에 완전히 정리를 하였다. 외상매출이 월평균 800~900만불씩 쌓여가는 것을 감당치 못하겠더라 한다. 매출금회수를 위한 비용만도 회수금액의 평균15%정도가 나가는데 이건 원래 원가계산에도 없었던 것이다.

모두가 한국에서는 경쟁력이 있는 전문기술과 또 국내외적으로 거래경험이 풍부한 내노라 하는 회사들이다. 왜 이런 일이 발생하는지 그 조직에 몸담았던 사람들에게 물어보면, 어떤 사람은 본지사간의 조직내부의 문제, 어떤 사람은 중국인의 한참 뒤 떨어진 국제 감각 내지는 중국시장의 비정상적인 유통, 거래방식 등 원인이 각양각색이다. 그런데 문제는 사전에는 몰랐다는 것이다. 지나고 보니 이러저러한 원인으로 그렇게 되었다는데 이미 저질러진 물이요, 버스 지난 뒤 손든 격이다. 날아간 달리는 다시 주울 수도 없는 일이다.

세세한 원인이야 밝혀진 것만도 수백 가지나 되도록 많지만, 실천을 하기엔 형편과 환경상 쉬운 일이 아니다. 현장경험 하신 주위 분들이 대체로 인정하고 애로를 느끼는 몇 가지를 정리해 보면,

1) 중국 사회, 문화 지식을 등한히 말아야

지금은 많이 파악되었다고 하지만, 아직도 겉돌고 있는 상태다. 상대의 눈빛만 보고도 감정을 알아차리는 전문가는 드물다. 생활에 깊게 빠져있지를 못하고 겉돌아서

이다. 10년이 가도 전문가가 되기 힘들다. 우리는 너무 쉽게 그리고 빠르게 중국시장에 안착하려고 한다. 최소한 2~3년의 생활과 사상을 함께하며 그들의 의중을 파악할 필요가 있다. 그런 다음의 거래는 오류를 줄이게 된다. 하나하나의 실무적 규정, 법률보다 더 중요한 학습내용인 것이다. 규정, 법률, 조건 등을 중국인보다 더 조목조목 따지고 챙기는데도 결국 코가 엮여 끌려가는 이유가 여기에 있다. 우리기업은 그런 여유와 역량 없이 바로 서둘러 진출하는 경향이 있다.

2) 외형이 아니라 바닥이다

대다수의 중국시장 진출기업의 계획서는 조직적이고 외형적이다. 우선 하나라도 현실에 맞는 일부부터 시작하지 않는다. 아니 그렇게 시작할 수가 없다. 조직내부의 문제이기도 하지만, 아직 시장과악이 덜 된 상태이기 때문이다. 그냥 계획에 맞게 스케줄대로 진행해 나가는 외형 그 자체가 실적으로 보이는 오류에 빠져있다. 투자비는 거기에서 낭비되고 부실되어 회수불능이 되고 만다. 중국에서 차근차근 영업점을 늘려가는 N식품회사의 경우는 바로 바닥부터 하나하나 시작했기 때문에 성장에 성장을 거듭하며 더욱 탄탄해져가고 있다.

3) 대금결제 안정성은 성공의 반

아무리 경쟁력이 있고 조직이 탄탄하며, 시장에서 인기가 상승하고 있는 제품이라 할지라도 대금결제의 안정성이 확보되어있지 않는 중국시장에서는 결국은 커간 만큼 타격도 크게 보게 된다. 많은 기업이 대차표에는 수익으로 되어 있으면서도 본사로부터 지원사격을 정기적으로 받아야 하는 이유다. 대금결제 안정성확보는 중국이 처음 개방한 이래로 지금까지, 개선의 진행이 더딘 종목중 하나다. 고전적문제가 아니라 현재 진행형인 문제다.

4) 타임스케줄, 중국인은 없고 우리는 있다

많이 하는 얘기지만, 이 문제는 나머지 모든 조직 활동을 혼란스럽게 만들어 버리는 중요하고도 기초적인 환경이다. 중국인은 앞의 하나가 마무리 되지 않는 한 뒤에 것에 대한 스케줄을 잡지 못하는 구조인데도, 우리는 억지로라도 최종단계의 시한까지 그들에게 요구를 한다. 계획대로 1단계를 근거로 2단계, 3단계 이렇게 이어서 모든 조직이 그 시간에 맞춰져있기 때문에 빠져나갈 틈을 스스로 막아놓고 있다. 결국

은 상대의 의중대로 끌려 들어가거나 돈으로 막을 수밖에 없다. 다른 얘기지만, 북한의 주석은 평생토록 대를 이어 일을 진행하고 우리는 4년, 5년 이라는 지정된 시간이 지나면 옷을 벗어야 한다. 협상에서 우리가 끌려들어 가는 것은 불 보듯이 뻔한 일이다.

5) 중국어 학습을 중시해야

현지언어 학습은 강조를 더해도 모자란다. 혹자는 상대가 영어를 잘 하기에 업무에 애로가 없다고도 한다만, 둘 다 제3국의 언어로 소통하는 것은 결국 립서비스를 즐길 수는 있어도 상대의 의중을 파악하는 데는 부족하다. 영어로 대화하면 상대가 나를 어렵게 보거나, 예의를 더 갖추고, 더 중히 취급해 줄 것이라는 것은 경우에 따라 틀린 것은 아니나, 상수가 아니다. 야마구찌 은행(山口銀行)의 청도지점장을 몇 년 전에 만난 적이 있었는데, 중국 온 지 십 수 년이 지나 중국어를 유창하게 하는데도 일어 통역사를 사용하고 있었다. 언어를 거래의 도구로 철저히 활용하는 듯한 인상이었다. 언어는 안 쓰더라도 배울 필요가 있다. 최소한 상대의 말을 알아들을 정도는 학습해야 한다.

6) 단기적으로는 미래계산보다 현실계산에 치중해야..

장기적으로는 미래 청사진을 작성할 수는 있어도, 단기적으로는 현실계산을 철저히 할 필요가 있다. 중국의 법과 제도가 아직 완전히 정착되지 않은 상황에서는 현실을 근거로 미래의 계획을 탄력성 있게 바꿀 수 있어야 한다. 지금은 손해이나 몇 년 후의 큰 수익을 계상한 계획은 환경변화에 따라 달라질 수 있다. 지금 손해는 바로 손해인 것이다. 경영방침에 해당하는 것이라 반드시 라고는 할 수 없지만, 최소한 중국에서는 그래야만 하는 이유가 아직 정착되지 않은 시장 환경이기 때문이다. 손해를 보는 정도나, 미래를 위한 투자도 CAPA의 60%이하를 한도로 진행하는 것이 실패를 줄이는 방법이다.

7) 중국직원이라고 만능꾼이 아니다

중국인재를 높은 급여로 쓰고 있다 하더라도, 그들이 만능꾼이 될 수가 없다. 현지인이라서 현지에서 발생하는 어떤 문제에서도 나보다 나을 것이라는 것은 오해다. 거꾸로 내가 기초도 모르고 있다는 반증밖에 되지 않는다. 어떤 문제에서는 나보다 못

한 것이다. 따라서 내 결정이 필요할 때와 중국인의 의견에 따를 것은 잘 구별해야 한다.

8) 본지사간의 협무조절 능력이 필요

본사의 경영방침은 어떤 면으로서는 지사 주재원에게 설득력이 없을 때가 많다. 우리나라는 아직 책임경영에 대한 권한이양이 정착되지 않은 전형적인 동양의 고전적 조직을 갖고 있다. 이것은 현지법인의 활력을 없애므로, 책임을 회피할 수 있는 길을 열어 준 것과 진배 없다. 본사는 전체적인 경영방침만 전달하고, 나머지 모든 것은 현지법인에게 맡겨야 한다. 그리고 실적에 대한 철저한 책임을 물어야 한다. 우리는 책임경영과는 무관하게 현지전문인을 너무 자주 바꾸는 경향이 있다.

V. 직원관리상 유의사항

중국직장인의 과거의 환경을 알고 나면 그들을 어느 정도 이해할 수가 있고 어떻게 효율적으로 활용할 것인지에 대한 안이 나올 수 있다.

1. 조직에 대한 자세

중국은 개방이전에는 공산주의 사고와 직장관념을 갖고 있는 국가다. 지금은 없어져 가지만 10년 전만해도 대학을 졸업하면, 성적과 당성(黨性)에 따라서 국가에서 직장을 각 지역의 국영기업에 분배를 해 왔다. 따라서 결혼 후에도 부인과 남편이 다른 지역의 직장에 근무하는 관계로 우리로 말하면 주말부부, 월말부부가 많았다. 갓 대학졸업생들이 다른 지역으로 분배받지 않으려면, 외국기업에 이미 취직이 되었다는 <합격통지서> 또는 <재직증명서>를 제출하면, 원격지로 분배되는 것을 방지할 수가 있었다. 우리 회사도 교수나 기타 안면 있는 인사의 부탁으로 몇 번 가짜 증명서를 발급해 준 적이 있다.

직장이 결정되면, 호구(戶口:후코우)가 따라서 그 직장으로 옮겨지므로, 결국은 평생 직장이 되어버리고 만다. 그곳에서 경제·형사사범을 일으키지 않는 한 직장을 잃어버릴 이유가 없다. 따라서 직장에 대한 충성도가 약하고 개인보신주의와 개인이익에 관한 것에 강한 면을 갖고 있다.

2. 조직 내의 상명하복의 의식

조직 내에서, 직장의 상사와도 상하관계인 명령계통이 약하고 각자 맡은 분야와 직위에 할당된 업무만 충실히 이행하면 된다. 인사권자는 사장이라기 보다는 국가인 것이다. 그 당시 운전수와 총경리(總經理:사장)도 각자가 맡은 분야만 다르지 상하의 명령계통에 따른 일사분란이 약하다. 총경리도 외출하기 위해 자동차를 이용하려면, 운전수에게 좋은 말로 부탁을 해야 할 정도였다. 총경리와 운전수가 어깨동무하고 같은 식탁에서 동격으로 식사를 하는 것이 일반적인 현상이었다. 총경리도 국가로부터 임명된 것이므로 기업가라기 보다는 오히려 정치색이 짙은 인물이 대다수인 것이다. 업무 이행능력이 떨어지거나, 행동거지가 불경하고 진실되지 못한다고 상사로부터 사표를 종용받는 것은 상상할 수도 없는 일이었다. 총경리와 직원의 급여차이도 그리 크지 않았다.

직위에 따른 책임과 권한을 적절히 분배시켜 그에 맞는 업무태도를 갖도록 끊임없이 정신교육을 시킬 필요가 있다. 중요한 것은 어디까지나 <업무>에 대한 권한, 책임을 냉정히 분류해 주어야 한다. 권한이 있다고 우리와 같이 업무외적 요소에 힘을 발휘할 수 있도록 해서는 안된다. 우리기업이 놓치는 중요한 포인트인 것이다. 업무적인 것에만 상명하달이 일사분란하게 이루어지게 하고, 업무외적인 문제에서는 서열을 넘어 접촉하여 스스럼없이 친구같이 평등히 대할 필요가 있다.

3. 조직간의 업무협조

회사를 위한 공동체 의식이 약하다보니, 당연히 관련 부서간의 업무협조가 수동적이다. 부서간의 업무협조를 받기위해서 동원되는 것이 내부적 '관시(關係)'였던 것이다. 뇌물이 성행하기 마련이었다. 따라서 중국 국영기업체에서는 이들의 공동체의식을 함양하기 위해서 내부적인 사상교육에 엄청난 시간을 할애했어야 했다. 회사의 발전을 위한 조직간의 유기적 결합의 결여로 시너지효과를 갖지 못해서 조직만 방대하지 전체공동체의 힘은 미약하기 그지없게 된 것이다.

중국인은 우리기업문화와 같이 일목요연한 업무 인수인계를 경험한 적이 없다. 따라서 한명의 직원이 그만두면, 그 조직에 지대한 영향을 미치게 된다. 이를 개선하기 위해서는 평소 맡은 업무에 대한 관리 시스템을 만들어 놓을 필요가 있다. 그 시스템의 운영은 각 담당자가 하겠으나, 어느 누가 와도 그 자리에서 바로 업무에 임할 수 있도록 세세한 부분까지 정리하고 끊임없이 업데이트와 체크를 할 필요가 있다. 이는

우리나라 조직에서도 필요한 일이지만 중국에서는 더더욱 중점을 두어야 할 문제인 것이다.

4. 업무태도

맡은 업무에 관해서는 어떤 곳에서부터도 간섭이나 압력을 받지 않았다. 비록 상사라 할지라도 담당자의 전담업무에 관해서는 강압적 자세를 갖고 요구를 못하는 것이다. 오히려 담당자가 처리해주지 않으면 그 상사의 입장이 난감해 지기 때문에 업무 지시라기 보다는 좋은 말로 요청을 하게 된다. 따라서 업무에 대한 태도가 적극적이지 않고 생동감이 없다. 단지 자신의 담당업무에 만큼은 꼬투리가 잡히지 않기 위해 철저히 해놓는 것이 습관화 되어있다. 그 외의 것은 관심의 대상이 되지도 않고 알려고도 하지 않는다. 결과로 한 업무를 처리하는데 복합적인 요소를 고려하는 면이 약하다. 예로 거래처에 업무협의를 위해 우리는 한통화만 해도 될 일을 열 통화를 해야만 구체적인 협의사항이 정리가 되는 일이 비일비재 하다. 단순히 자신의 담당업무 한도 내에서 실수를 저지르지 않는 것에 만족한다.

어떤 업무를 지시할 때 우선은 파생되는 문제와 그와 관련된 문제 등을 자세히 리스트해서 그 관련 전체항목을 복합적으로 파악하는 훈련을 기르도록 할 필요가 있다. 하다못해 거래처에 전화를 할 경우에도 점검 항목리스트를 만들고 난 뒤 전화를 하도록 훈련을 시킬 필요가 있다. 이 문제는 약 1년만 반복훈련을 시키면 자동으로 개선되는 문제이다.

아침에 어떤 업무를 지시하고 퇴근 시 점검해 보면, 바짝 하면 1시간에 끝날 일을 하루 종일 걸려서 겨우 마무리 해 놓는 경우가 많다. 즉, 오늘은 다른 일이 많지 않기 때문에 지시 받은 일이 1시간이면 끝날 것을 쭈욱 늘려서 하루 종일 하는 것이다. 사회주의식 보신주의의 전형적인 현상이다. 그래서 업무를 지시할 시에는 다소 피곤하더라도 시간을 정해주는 것이 좋다. 그리고는 남은 시간에 개인이 자유롭게 활용하도록 강조를 해 둘 필요가 있다. 우리나라의 상표가 '빨리빨리' 인데, 이것의 단점은 일의 대충과 조급성을 꼽을 수가 있겠지만, 간과되어진 장점이 있다. 바로 <집중과 신속>의 미학이다. 만약 '빨리빨리'가 지탄을 받는다면 집중과 신속함이 동반하지 않는 표면적인 빨리빨리 이기 때문일 것이다. 집중과 신속성의 반복교육이 중국특유의 '만만디(慢慢的)'를 깨뜨리는 유일한 방법일거라 본다.

5. 회사와 개인관계

회사에 분배가 되면 근로계약(勞動合同)을 체결하게 된다. 통상 5년에 한번씩 갱신하도록 되어있는데, 민·형사상 특별한 범죄를 저지르지 않는 한 업무능력이나 품성을 이유로 재계약을 못하는 경우가 없다. 또 근로복지가 별도로 잘 되어 있어서 의료보험, 주택, 탁아소, 정부시설이용 등 항목에 따라서 장기근무자에게 주는 혜택이 만만치가 않다. 경영상 일부를 휴직시킬 경우에도 급여의 70%를 휴직급여로 매월 지급했다. 어떤 국영기업은 현재근무자가 500명인데도 급여내용을 보면 1만 명에게 지급되어 있는 것을 볼 수가 있다. 한 예로 그 기업체에 물건을 주문하려고, 원가산정 리스트를 받아보면 생각보다 인건비항목이 높게 책정되어 있는데, 바로 이와 같은 문제 때문인 것이다.

중국에서는 말로는 어떻게 했든지 간에 증거가 없으면 책임이 면제되는 사회풍토가 조성되어 있다. 중국인이 예로부터 제일 중시 여기는 것이 문서작성과 자신의 서명인 것이다. 경위서·시말서는 우리와는 다른 효과를 갖고 있다. 중국말로 <檢討書>라 하는데, 이것을 작성한다는 것은 사약을 받은 것으로 알고 있다. 이 문서와 서명에 대한 중요성은 중국인이 우리들보다 한발 앞선 인식을 갖고 있다고 본다. 따라서 어떤 행위에 대해서도 반드시 문서화, 서명화를 해 둘 필요가 있다. 업무 뿐 아니라 하다못해 지각한 일까지도...

개인의 문제로 회사에서 퇴출된 경우, 노동국에 투서가 들어간다 하더라도 이런 검토서를 받아놓은 것이 있으면, 문제 해결이 훨씬 쉬우며 노동국에서도 별 말을 못하게 된다.

중국인은 전통적으로 우리보다는 합리성과 냉정한 계산이 어렸을 때부터 습관되어져 왔다. 따라서 업무지시나 결과에 따른 책임에 있어서 조목조목 합리적인 근거를 제시해야 수긍하고 받아들인다. 외국기업이라서 상관이 그런 근거를 제시하지 않고 감정이 섞이거나 일반론적인 당위성만을 갖고 추궁할 경우 조용히 듣고 다른 반박을 하지는 않지만, 심적으로는 받아들이지 않을 뿐 아니라 장기적으로 화합하는데 큰 장애가 되고 만다.

우리나라 사람은 정이 강한 민족이라 감정이 앞설 경우가 많으며, 직원간에 이를 풀 수 있는 방법도 발달되어있고, 중요한 것은 직원들간에 이런 문화를 이해하고 소화할 수 있는 사회적 풍토가 되어 있지만, 중국직원은 그렇지 못하다. 따라서 결과나 과정에 대한 업무평가는 냉정하고 객관적 사실에 근거해서 따져줄 필요가 있다. 우리사람들이 제일 취약한 부분인 것으로 생각된다.

6. 개방이후

중국이 사유재산을 인정하고 국영기업을 해체하는 과정에서 지금까지의 직장개념에서 탈피하여 경쟁과 능력을 중시하는 사회풍토가 진행되고 있다. 여기에는 중국에 진출한 수 십 만 외국기업이 견인차 역할을 하고 있다. 새로 직장을 마련하는 새내기 신입사원들은 선배들의 이전의 철밥통 국영기업사고만 보고 듣고 하다가 엄청난 압력의 회오리에 상당히 당황하고 있다. 그렇지만 수 십 년의 공산체제에 물들여온 습관이 하루아침에 변화되기는 어려울 것이다. 앞에서 살펴본 그런 직장관과 습관을 깨고 우리의 업무스타일로 적응시키기 위해서는 내 스스로 그에 동화되어 맞춰가는 것이 아니라, 이를 인정하고 장점은 살리고 단점은 개선하도록 이끌 수 밖에 없는 일이다. 외국기업을 보면 세 가지 스타일이 있는 것 같다.

첫째는 중국식 현지 사고에 나를 맞춰, 그대로 나를 동화시키는 기업.

둘째는 중국식 사고를 인정하되, 경쟁의 원리에 맞춰 단점을 내 방식으로 개선하는 기업.

셋째는 중국식 사고를 무시하고, 내 것으로 완전히 변화시키는 기업.

개인적으로는 두 번 째의 방식이 옳다고 본다. 그러나 한 신입직원을 일년 이상 정신교육을 반복해서 한다 해도, 그나마 약간의 변화와 적응이 있는 것을 본다.

VI. 結

중국은 이제 세계의 공장으로 변모해 가고 있다. 저임과 쉽게 구할 수 있는 원자재의 이점으로 세계에서 당분간 경쟁국가가 없다. 제조업으로의 진출에서 제일 많은 분쟁이 발생하는 항목이 해당지역의 정부와 관공서와의 분쟁이다. 그들은 투자 유치시킬 때와 투자완료후의 태도에 많은 차이점이 있다. 또한 유치시에 하던 말과 실제 환경도 많이 다르다. 따라서 투자시 모든 항목을 꼼꼼히 리스트로 작성해서 직접 체크, 관리해야 한다.

중국내수를 목표로 하는 기업이 제일 험난하고 실패하기 쉬운 부분이 바로 대금결제 시스템이다. 아무리 많이 팔아도 대금회수가 어렵거나 회수를 위한 술한 비용을 부담해야 한다면 별 실효성이 없다. 거기다 중국경쟁업체의 텃세까지 맞아야 한다.

끝으로,

중국진출의 당위성인란 없다. 필요한 개별기업만 있다.

주제발표 V

투자단계의 법률분쟁과 예방방법

최원탁 변호사

법무법인 대륙

상하이 사무소

제1장 서론

제2장 외국투자의 법률적인 분쟁

제3장 투자분쟁의 예방조치

제4장 법률적용에 대한 분석 및 대응구제방안 소개

제5장 결론

제1장 서론

I. 본 강의의 목적

대륙법무법인에서 KOTRA의 요청으로 한국 투자자들이 중국에서 투자하는 과정에 발생하는 법률분쟁과 그 예방방법에 대하여 강의하게 되었습니다. 이 자리를 마련해 주신 KOTRA에 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

한국 기업들에게 서비스를 제공하는 법무법인의 하나로서 최근 중국에 투자하는 한국기업의 업무를 처리하는 과정에 이번 강의의 내용과 관련된 문제들이 실제 상황에서 중요성을 절실히 느낍니다. 이번 강의를 통하여 여러분들이 중국에서 투자할 때 신중하게 고려하여야 할 법률문제들을 기본적으로 이해하시도록 도움이 되실 수 있기를 바랍니다.

II. 중국 투자환경의 변화

올해 중국시장에는 여러 가지 변화가 발생하였습니다. 이런 변화에는 중국정부의 정책, 시장 환경 및 기타 투자에 영향을 주는 요소들이 작용하고 있습니다. 이러한 배경 하에 이번 강의를 하는 것은 더 큰 의의가 있다고 생각합니다. 또한 본 법무법인에서 관련 문제를 더 잘 파악하는데도 큰 도움이 될 것이라고 생각합니다.

이를 위하여 먼저 최근에 중국시장에서 발생한 외국투자에 영향을 주는 여러 가지 요소의 변화를 말씀드리겠습니다.

1. 대외무역과 상업영역의 전면 개방

A. 최근 중국 상무부에서는 "외상투자상업영역 관리방법"을 공포하여 외국 투자자들이 중국의 상업판매영역에 투자하는 행위에 대하여 실질적인 개방을 하였습니다.

- 자본금에 대한 요건은 원래의 인민폐 5000만 위엔(서부지역은 3000만 위엔)에서 상업소매회사는 30만 위엔, 도매회사는 50만 위엔으로 내렸 으며, 회사 자본금은 내국민대우를 해주고 있습니다.
- 외국투자자에 대한 자격요건이 취소되었습니다.

- 경영방식면에서 용역대리와 특허경영의 방식이 확대되었습니다.
- 외상투자기업이 상업경영범위를 추가할 수 있게 하였습니다.
- 2004. 12.11이후 100% 모두 외국투자자들이 투자하는 상업 기업의 설립을 허가합니다.

현재 "외상투자상업영역관리방법"의 구체적인 실시규정과 정부기관의 심사 절차에 대한 규정은 제정중에 있으며 본 법률은 올해 6월1일부터 실시 됩니다.

B. 중국인민대표대회에서 "대외무역법"수정안 법률이 통과하였습니다. 이 수정안에서는 대외무역 경영권을 더욱 확대, 개방하였으며 그 주된 내용은 다음과 같습니다.

- 대외무역경영의 주체가 법인, 기타 경영조직, 개인 등을 모두 포함하게 되었으며 그 범위가 확대되었습니다.
- 대외무역경영권중에 화물의 수출입과 기술의 수출입 경영자격은 원래의 심사제도에서 신고등기제도로 변화하였습니다.

현재 중국의 대외무역 주관부서인 상무부에서 상세한 규칙을 제정하고 있습니다. 이러한 개방이 상업서비스기업과 제조기업을 포함한 외국인 투자기업에 어떤 영향을 미칠 것인지 구체적으로 아직 명확하지 않은 상태입니다.

2. 시장개방의 확대

중국의 관련 시장도 최근에 대폭 개방하였습니다. 그 중에는 외국투자기업이 중국의 금융영역에 진출한 것도 포함됩니다. 외국인이 투자한 은행과 보험회사의 경영지역도 더 확대되었으며 외국은행의 인민폐업무 서비스대상이 중국기업에까지 확대되었으며 외국은행들도 일정한 조건하에 은행간 인민폐거래 시장에 진입하게 되었습니다. 이는 외국은행이 외상투자기업에 인민폐 대출업무를 하는데 실제적인 조건을 마련한 것입니다.

3. 인민폐 가치인상이 외국투자에 미치는 영향

최근에 중국인민은행 등 금융 감독기관의 여러 가지 움직임을 보면 중국에서는 긴축정책을 실시하는 상황에서 인민폐평가절상의 압력을 점점 크게 받고 있습니다. 오랫동안 기대했던 인민폐 평가절상이 올해 안에 실현될 가능성이 있습니다. 또 중국의

경제발전 속도에 불리한 영향이 실제로 발생하지 않는다는 전제하에 외국투자시장의 대폭 개방으로 인하여 올해에 중국에 들어올 외국투자는 현저하게 높아질 것으로 보입니다. 인민폐 평가절상은 중국에 진입하려고 하는 외국의 직접 투자와 이미 진입한 투자에 중요한 영향을 끼치게 됩니다. 이러한 영향에는 토지비용의 상승, 지방의 조세정책의 조정 등이 포함됩니다.

4. 한국의 대중국 투자 변화상황

중국정부의 통계자료에 의하면 2002년 중국은 한국의 최대투자대상국이자 두 번째로 큰 수출시장이 되었습니다. 2003년 10월까지 중국정부는 한국의 투자항목 63,960건을 비준하였으며, 한국의 투자 344.79억 달러를 유치하였고 실제 187.88억 달러를 사용하였습니다. 2003년 1월부터 10월까지 중국정부에서는 한국의 대 중국투자 4,414건을 비준하였으며, 80.7억 달러를 유치하였고 실제 40.5억 달러를 사용하였습니다. 이는 2002년 동기대비 각각 20.8%, 72%와 62.7% 증가하면서 강한 성장세를 보였습니다.

III. 투자결정에 영향을 주는 요소

모든 국제적인 투자는 수익성과 안전성 기초위에 진행되어야 하며 벤처투자에 영향을 주는 요소들은 투자상대국의 법률 및 정부행위와 밀접한 관계를 가지고 있습니다.

이는 다음과 같은 면에서 나타납니다.

1. 정책의 안정성과 공정성
2. 사법보호의 효력과 공정성
3. 정부의 투명도와 청렴한 정도
4. 시장법률제도의 충분성과 확정성 등

전체적인 면으로 볼 때 중국시장은 특수성을 갖고 있으며 다음과 같은 면에서 나타납니다.

1. 정부가 시장경제에서 여전히 중요한 역할을 하고 일부에서의 정책 투명도 가

높지 못합니다.

2. 중국의 사법체제는 정부의 영향을 많이 받으며 지방보호주의가 일부 지역에서는 여전히 심합니다.

3. 시장법률제도가 상대적으로 낙후하며 투자자에 대한 보호가 충분하지 못합니다.

때문에 중국에서 투자하실 때 관련 상황을 충분하게 고려하여야 하며 상응한 대책 혹은 예방책을 사전에 준비하여 투자의 안전성을 최대한 보장하여야 할 것입니다.

제2장 외국투자의 법률적인 분쟁

I. 전반적인 소개

본 법무법인의 조사에 의하면 외국투자가 중국에서 발생하는 법률적인 분쟁은 주요하게 두 가지 유형으로 나눌 수 있습니다. 한 가지는 정부 정책의 실시와 관련된 것이고 다른 한 가지는 투자의 상업적인 배치에 관련되는 것입니다. 외국투자의 법률 분쟁 가운데 주요한 비중을 차지하고 있는 것은 상업적인 배치에 관련된 것입니다.

비공식적인 통계에 따르면 2003년 외국투자자들이 중국에서 발생한 소송과 중재사건이 210건입니다. 정부가 외상투자정책을 실시하는 과정에서 나타나는 분쟁은 공개적인 사법절차를 통하여 해결하는 것이 아니기 때문에 분쟁의 발생건수에 대해서는 정확한 통계를 알 수 없습니다. 그러나 최근에 들어서 토지사용과 조세우대정책에서의 분쟁이 많아지고 있는 추세입니다.

II. 정부와 관련된 분쟁

중국정부의 관리 운영체제는 비교적 복잡하며, 중앙과 지방의 분권도 아주 복잡합니다. 특히 시장진입허가, 토지와 조세정책면에서 뚜렷하게 나타나고 있습니다.

동시에 중국 각지의 경제조건과 발전목표의 매우 다르기 때문에 각지에서 외국투자에 대한 수요와 의존도에도 차이가 있습니다. 제한된 외국투자를 지방에 유치하기 위하여 각 지역에서는 외자유치 정책면에서도 서로 경쟁하고 있으며 일부는 이미 실제에 부합되지 않는 정도에까지 이르렀습니다. 중국의 중앙정부에서 외자유치정책의

통일성을 강조하고 여러 차례 강제적인 검사를 진행하였지만 각 지방정부에서는 목전의 경제이익을 위하여 자체로 일부 특수한 혜택을 약속하고 있는 실정입니다. 이러한 지방정부의 약속은 중앙정부의 검사 등의 원인으로 인하여 완전하게 실현될 수 없는 것이며 이로 인하여 여러 가지 분쟁이 발생하였고 외상투자기업의 실제 이익에 대하여서도 여러 가지 불리한 영향을 주고 있습니다.

1. 규정을 위반한 심사비준으로 인해 발생하는 분쟁

규정을 위반하고 비준을 함으로서 발생하는 분쟁은 외국 투자자들의 이익에 가장 큰 영향을 미치는 법률분쟁으로, 실제 사례도 아주 많습니다. 예를 들면 1990년대 초, 중반에 중국의 지방정부에서 사사로이 일부 외국투자자들이 투자하는 상업기업을 비준하였습니다. 그러나 당시의 법률규정에 따르면 이런 기업들은 정상적인 절차에 따라 당시의 국가계획위원회에서 항목심사를 진행하고 대외경제무역위원회에서 투자방면의 심사를 하는 이중심사를 거쳐야 합법적으로 설립할 수 있었습니다. 중앙정부에서 상업영역의 개방에 대하여 아주 엄격하고 비공개적인 통제조치를 취하였기 때문에 이 방면에서 정상적으로 비준을 받은 외상투자항목은 아주 적었습니다. 그러나 각 지에서는 거대한 경제이익 때문에 외국투자자들에게 시장진입허가를 약속하며 지방정부에서 일부 항목을 비준하였습니다. 이런 방법은 점점 심해져 중앙정부에서 1998년에 통지를 내려 지방정부에서 자체로 외국투자자들이 상업기업에 투자하는 항목을 비준하는 것을 전면적으로 금지하였으며 이미 비준한 항목에 대하여 전면적인 조사와 정비를 하였습니다.

이번 정비에서 100여개의 외상투자상업기업이 영향을 받았으며 30%에 달하는 기업들이 영업정지를 당하였고, 50%에 달하는 항목이 기타 경영항목으로 바뀌게 되었으며, 10%의 기업들만 중앙정부의 비준을 받아 상업기업의 경영자격을 가지게 되었습니다. 이 외에 거의 모든 외국투자자들이 항목을 진행하는 과정에 이미 상업 대출을 이용하여 중대한 손실을 입었습니다.

최근에는 유사사례가 철강업종에서 발생하고 있습니다. 최근 중국의 SOC 관련 기초건설항목이 대거 진행되는 바람에 철강에 대한 수요가 많아졌으며 중국의 철강업이 급속하게 발전하게 되었습니다. 일부 외국투자자들은 중국시장 진입을 위한 기회를 노렸으며 그 중에는 한국기업도 포함되었습니다. 그러나 에너지사용, 환경보호, 자국의 철강시장보호 및 경제구조의 통제 등 원인으로 인하여 중국의 중앙정부에서는 외국투자가 철강산업에 진입하는 것에 대해 아주 엄격한 관리조치를 취하고 있습니

다. 외국투자 뿐만 아니라 국내 투자로 철강제조기업을 설립하는데 대해서도 모두 엄격한 "규모계획"과 "전국평형"의 통제수단을 사용하고 있으며 모든 철강항목이 중앙정부의 비준을 받을 것을 요구하고 있습니다. 철강업이 지방의 취업, 수출과 재정 등 면에서의 작용이 기타 산업보다 더 장기적인 우세를 가지며, 짧은 기간 내에 거액의 투자를 끌어들이 수 있기 때문에 일부 지방정부에서는 자신의 업적을 위하여 국가의 정책적인 틈을 타서 사사로이 일부 철강항목을 허가하였습니다. 그 중에는 거액의 투자를 하는 큰 투자항목도 적지 않습니다.

올해 중국정부는 경제의 과열을 방지하기 위하여 강력한 산업감독 관리조치를 취하였으며 그 중에는 철강산업의 신규 사업에 대하여 전면적으로 정리하였고 근래에 설립하려고 하는 철강프로젝트도 실질적인 영향을 받게 되었습니다. 비록 각 지방정부는 각자 영역 내에 이미 건설된 외국인투자 철강 프로젝트를 보호하기 위하여 지연시키는 방법으로 대책을 세우려고 하지만 중앙정부는 여러 수단으로 정돈을 제기하였고, 일부 기율을 위반하는 지방정부 고급관리를 처벌하였습니다. 현재 중국 전국 내 범위내에 스스로 비준을 내린 철강프로젝트는 거의 모두 시공 정지하거나 건설 정지처분을 내렸으며 이 중에는 많은 외국인 투자사업도 포함되어 있습니다.

[분석]

중국정치체제의 특수성으로 인하여 중국 중앙정부가 경제정책 결정 시 정치를 민감하게 고려합니다. 특히 외국인투자 분야에 있어서 산업개방의 문제도 정치 고려에 아주 민감한 분야입니다. 동시에 중국정부가 경제 분야에 있어서 시장에 대한 간섭이 아직 많고 특히 중앙정부가 경제정책 결정에서 핵심적인 역할을 하고 있습니다. 이런 체제하에 중국 외국인투자분야에서의 관리체제도 상응한 특수성이 나타나고 있는 것입니다. 근본적으로 말하면 중국 법률에서 외국인 투자프로젝트에 대한 중국 법률은 특별법 하의 국가 특별허가제도이고 이런 제도 하에서 국가를 대표하여 외국인투자 사업을 심사 비준할 수 있는 유일한 법정 정부기구인 국무원의 전속 부서이며, 현재는 중국 상무부이고 기타 정부기관(중앙의 기타 정부부서 및 지방 성급 정부 혹은 기타 적절한 지방정부)은 특별법의 규정에 따라 상무부의 권한을 부여받아 그 권한 범위 내에 상무부를 대표하여 외국인 투자 사업 관련 특별 허가 심사를 집행할 수 있는 것입니다. 그래서 여러분은 기타 어떠한 지방정부도 아닌 오직 상무부만이 외국인 투자 시장접근 관련 승낙 및 심사 비준을 할 수 있는 최종 권리를 갖고 있는 것을 충분히 인식하여야 합니다.

2. 토지분쟁

토지분쟁도 외국인 투자자가 중국 진출시 자주 당면하는 법률문제 중의 하나입니다. 그 주요 원인은 중국정부가 과거에 토지사용정책에 상당히 긴 시간 동안 점차 변화하는 과정을 겪었으며, 각 지방이 국가토지정책을 집행하는 데에도 지방보호주의 경향이 크기 때문입니다.

이런 분야에서 침해당한 사례를 하나 소개해 드리도록 하겠습니다. 외자회사가 설립한 지 이미 7년 되었고, 일용품 제조업체이고 상해 교외에 공장을 건설했는데 사용한 토지가 진정부에서 제공한 농촌 토지였습니다. 동 토지를 사용할 때 토지 소속 촌 위원회와 20년간 토지사용계약을 체결하였고 계약에서 매년 촌 위원회에 20만 위엔의 토지사용료를 지급하는 것을 규정하였으며 진 정부의 관리가 나와서 계약서 검증을 하였습니다. 최근 2년간 토지 가격 상승의 영향을 받아 촌 위원회에서 계속 토지 사용료 추가를 요구해 왔으며 또한 동 토지가 농촌집체소유토지인데 토지사용계약을 체결할 때 촌 위원회가 농민들과 만장일치를 거치지 않았고 농민들에게 합리적인 보상금도 지급하지 않았기 때문에 현재 촌위원회가 전임한 후 농민들은 또 나서서 토지사용에 대해 이의를 제기하였고 기업에게 추가 보상을 요구하였습니다. 동 외자회사는 이런 상황을 어떻게 해결해야 할지를 몰랐습니다. 그래서 鎮정부로 하여금 나서서 조정해달라고 요청했으나 원래 보증을 했던 진정부 관리들도 이임하였고 후임 관리들은 지금 중앙에서 농촌집체소유토지를 엄격히 정리하고 있어서 관리가 아주 엄격해졌다는 이유로 동 기업의 요청을 거절하였습니다. 그 후에 기업은 상급 정부기관에 신고하였고 변호사의 의견도 자문했지만 별다른 결과는 없었습니다.

마지막으로 기업은 할 수 없이 비공식적인 방법으로 남 몰래 보상금을 주고 촌 위원회에게 뇌물을 주면서 일시적으로 문제를 해결하였습니다. 이는 전형적인 국가 정책 전환으로 인해 외국인투자가 침해 받은 사례입니다. 중국은 1998년 전까지라도 농촌 집체토지가 그의 속성을 변화시키지 않는다는 전제하에 농촌기업에 토지사용을 허가하였습니다. 단 전제조건은 농촌집체대회의 동의를 받아야 하는 것입니다. 하지만 1998년 이후에는 중국은 토지관리방법을 수정하였고 농촌용 토지가 건설용지로 전환하는 절차를 밟고 관련정부의 허가를 받은 후에야 공장건설을 할 수 있습니다. 상기에서 언급한 사례에 있어서 외자기업은 정부관리의 승낙만을 믿고 중국정부의 정책 변화 요소를 충분히 고려하지 않은 상황 하에 토지사용계약에서 보호 조항도 규정하지 않았고 촌위원회를 관련 기한내에 관련 등기수속을 처리하는 것도 독촉하지 않아서 투자손실을 입은 것입니다. 이 점은 매우 중요시해야 하는 부분입니다.

외국인 투자기업 토지사용에 있어서의 전형적인 법률분쟁 사례는 골프장의 건설입니다. 1995년부터 2002년까지의 기간에 많은 외국투자자가 중국에 와서 골프장을 건설하고 골프장의 사업규모도 점점 확대하여 왔습니다. 최근에는 많은 한국인, 한국기업들이 중국골프장을 인수하려고 하고 있습니다. 골프장은 토지의 종합적인 이용률 및 개발률이 비교적 높고 인접 산업 및 주변 토지의 사용가치에 부가가치 효과가 있으며 한번에 거액의 해외투자를 유치할 수 있기 때문에 각 지방정부는 모두 골프장 사업을 적극 지원하였으며 그 결과 불과 몇 년 동안 총 1,000여 개 골프장 건설 프로젝트건이 발생하였습니다. 하지만 이들 골프장은 우수한 토질의 농업용지를 점용하였고, 마침내 1998년 중앙정부에서는 토지관리법의 수정을 통하여 골프장 토지사용에 대한 심사를 엄격히 통제하였음에도 불구하고 여전히 많은 지방정부가 정책의 빈틈을 이용해서 골프장 설립 프로젝트를 은밀히 허가 또는 유도하여 왔었습니다. 2002년, 중국 국무원에서 전국 골프장을 정리하기 위하여 공문을 반포하였고, 중국인민은행도 골프장 회원권에 대해 등기 및 심사 제도를 실행하고 그렇지 않은 경우 불법경영으로 간주하여 엄격히 처리하기로 하였습니다. 이들 조치를 실시한 후 많은 외국투자 골프장은 할 수 없이 영업 정지되던지 아니면 몰래 경영하는 등의 모두 지방정부관리에 사기를 당했다고 지적하면서 극심한 고통에 겪고 있습니다. 하지만 당초에 승낙을 했던 정부관리는 거의 전임하거나 이직으로 인하여 찾을 수가 없었습니다.

최근의 사례는 외국인투자 개발구 정돈 문제입니다. 외국인투자자의 많은 진출에 따라 국내의 외국인투자 토지사용에 집중화 및 결핍화 상태가 점점 나타나고 각 지방정부의 주요 업적 공정으로 중국 각 지방정부는 최근 5년 간 권한을 넘어서 심사하거나 정책 빈틈을 이용해서 신규 경제개발구를 개설하여 외국투자를 유치하려고 하여 점차 범람상태이며, 성급 개발구외에 지방 도시, 縣級 심지어 鎮級의 경제개발구까지 그 범위가 확대되고 있습니다. 외국인투자를 유치하기 위하여 경제 개발구들은 토지가격 및 세수 우대정책에서 계속해서 경쟁하고 심지어 사기 등 불법수단으로 이용하여 많은 분쟁 및 모순을 일으키고 외국인투자자의 이익을 침해하였습니다. 하지만 중국 중앙정부로 하여금 경제개발구에 대해 정리조치를 취하게 되는 최종적인 원인은 각 지방정부가 토지사용에 있어서의 남용이었습니다. 경제개발구는 많은 건설용지가 필요한데 중앙정부에서는 건설용지 추가부여 시 매년 정액 분배방식으로 관리를 하기에 신규 개발구가 합법적인 수속으로 풍족한 토지를 취득할 수 없게 된 것입니다. 소속 개발구의 토지규모를 확장하기 위하여 경제개발구는 지방정부와 은밀히 접촉하여 토지를 먼저 징수하고 신고(심지어 신고도 않기도 함)하는 방식으로 토지를 임의로 징용합니다.

이중에 대량 농작지가 점용되었고 또한 토지사용에 있어서도 전체적인 계획이 부족하게 되었습니다. 이외에 이런 개발구는 토지 징용 원가를 낮추기 위해 불합리한 토지 징용 보상방안을 강제로 실시하므로 토지 징용과정에서 계속적으로 토지소유 농민 또는 거주민과의 분쟁 및 모순을 유발하였고, 이는 <<개발구 토지 확보(圈地) 운동>>현상을 조성하였습니다. 결국 중앙정부의 따가운 질책 속에서 작년 하반기 중국 국무원은 전국의 경제개발구에서 전면적인 정리정돈 진행에 대한 공문을 내려서 모든 省級(성급 포함)이하의 경제개발구 철폐, 정지, 합병, 이전을 요구함으로써 이런 지역에 등록된 외상 투자기업은 처음부터 토지 증명을 취득하지 않은 상태였으므로 그들의 토지 사용 권한은 이번 정돈 과정에서 있어 아주 불리한 영향을 받았을 뿐만 아니라 그들이 원래 향유하던 세금 우대정책도 이번의 정책으로 계속 향수하지 못하게 되었습니다. 상해 인근에 투자한(최근에 제가 상담한) 한국기업도 이와 같은 일로 인해 극심한 고통을 겪고 있습니다.

3. 세금 우대정책 실행 관련 분쟁

이 분야의 법률분쟁은 우리가 파악한 범위 내에서는 그 정도가 심하지는 않지만 여전히 잠재적인 중요한 법률분쟁의 하나라고 할 수 있습니다. 우리가 업무 진행과정에서 발견한 것에 의하면 대부분의 외국 투자자들은 중국의 재정 세무 체계에 대해 정확히 이해하지 못하고 인식에 차이가 있어 세무 측면에서 지나치게 지방정부의 설명과 보증 혹은 개발구와의 협의에 신뢰하고 있다는 것입니다. 우리가 업무 진행과정에서 파악한 차이로는 아래와 같은 내용이 있습니다.

- 세금 우대정책의 적용 조건 및 적용 연도에 대해서 주의를 기울이지 않습니다. 일부 지구는 명목상 더 많은 우대한 조건을 누리기 위해서는 어떤 특정한 조건이 되어야 비로소 향유할 수 있지만 그 특정한 기업은 실제로 상기 우대조건을 향수 할 수 없는 상황입니다. 일부 지방의 세금 우대정책은 지방범위의 정책이며 일부는 심지어 상급 정부의 허락과 지지를 받지 못해 재정 자원 측면에서도 전혀 실현하기 어렵습니다. 또 일부 지방의 우대정책은 당기 정부의 행정 조치로서 차기 정부는 적용되지 않을 수도 있습니다.
- 세금 우대정책 실현에 주의를 기울이지 않습니다. 재정 수지 체계의 복잡성 및 세금 우대정책의 효력 등급 등 원인으로 각 지역의 우대 정책 실현방식에 있어서도 많은 차이가 있습니다. 일부는 신청시 실제로 면제가 가능하지만 일부는 먼저 징수하고 나중에 되돌려 받는 조치를 실행하며 또 일부는 부분만 세금을 환

급받고 일부는 이전하는 등 방식을 사용합니다. 일부 지방에서는 재정 경비 부족으로 세금 환급 부분을 몇 년간 재정 백지표(白條)라는 유효 못할 방식을 사용하기도 했습니다.

현재 중국의 재정 세무부서의 독립성은 한층 더 강화되어 지방 세금 우대정책의 집행에 있어서도 더욱 큰 어려움에 직면하고 있습니다. 또한 중요한 정부 부서로서 외상투자기업도 세무 부서와 논쟁을 하지 않을 것이고 또한 원하지도 않을 것입니다.

이는 외국 투자자가 중국시장 진입 선택 결정시 더욱 심중히 해야 할 필요가 있습니다.

4. 세부 사례 및 분석

- 사례 간략 소개 : 모 도시 교외지역 인민정부는 1995년 외국 투자를 도입하기 위해 년 생산능력이 1.1톤인 오프세트지(膠印書刊紙) 생산라인 구축 명목으로 캐나다 A회사와 협의하여 외자 도입 프로젝트를 유치하였습니다. 단, 캐나다 A회사가 생산 라인에 대해 큰 관심이 없으므로 쌍방은 협상을 통해 A회사는 1000만 인민폐에 상당하는 외화를 투입하여 원금 보증 및 이자로 투자를 회수(保底利息收回投資)하는 방식으로 투자를 진행하기로 협의 달성하였습니다. 교외 지역 정부는 중국 법률상 중외합자계약을 체결할 수 있는 주체가 아니므로 모든 프로젝트는 명의상 교외지역 정부가 지정한 기업과 A회사가 체결하여 설립된 중외합자 모 페이퍼 회사가 주체가 되었습니다. 합자회사의 등록 자본금은 100만 달러로서 중방 기업 투입이 49만 달러로 49%를 차지하며, A회사는 51만 달러를 투자하여 지분의 51%를 가지게 되었습니다. 외국 투자의 안전을 보증하기 위해 A회사에서 파견한 직원이 합자사의 이사장과 법인대표로 위임되었고, 단, 실제상 중국 기업의 투자는 은행대출 채무를 부담하는 자산 (총 1,200만 인민폐로서 이는 중국측 기업의 전 재산입니다 여기에는 공장 건물, 기계장비, 현금 등 자산이 포함되며 그 중 동시에 부담하는 은행대부금이 1,060만인민폐임) 로 투입되었습니다. A회사는 합자계약의 비망록 3 (A사와 교외지역 정부관원이 합자계약을 체결하는 동시에 체결한 법률 문서) 의 규정에 따라 1,000만 인민폐만 투입하면 되었고, 이번 외자도입의 사실성을 반영하기 위해 교외 지역 정부는 중국측 기업과 A회사가 합자계약을 체결하는 동시에 A회사와 일련의 비망록을 체결하였습니다.

비망록 규정에 의하면 A회사는 1,000만 인민폐만 투자하면 되고 중국측 기업이

출자한 자산중 분리하기 어려운 은행 대부금은 정부에서 책임지고 상환할 것을 접수하였습니다. 동시에 정부에서는 매년 적어도 10%의 기본 이윤율을 보증하고, 중국측 기업은 쌍방의 합자계약 및 교외지역 정부가 체결한 비망록에 따라 시 인민정부로 합자기업 설립신청을 하게 되었고, 시인민정부에서도 합자계약과 비망록은 합작 쌍방이 공동으로 집행할 기본 근거임을 확인하고 비준을 허락하였습니다. 1996년, 중국 환경보호 정책의 조정으로 당 생산라인 프로젝트는 신규 법정 환경보호 요구에 부합되지 않아 정지를 당하였고, 같은 해 중국측 기업은 기술 개선 방안에 따라 A회사에 출자 비례에 따라 공동으로 1,500만 인민폐를 추가 투자할 것을 요구하였습니다. A회사는 비망록3에 따라 이미 1,000만 인민폐의 금액에 대한 출자를 완료하였으므로 더 이상의 투자자금 추가에 동의하지 않았습니다. 상기 합자회사는 이후로 더 이상 생산을 가동할 수 없었습니다. 단지 이 기간 합자사로 이전된 은행 대부금은 100만 여위엔 인민폐의 이자가 발생하였고, 합자사에서 실제적으로 그 이자를 모두 지급하였습니다. 이외에 A회사는 이 기간 일부 해의 보증 이윤을 취득하였습니다. 1999년에 이르러 합자회사는 더 이상 업무를 할수 없는 상황에서 은행 대부금의 압력으로 심한 경영 어려움을 겪게 되고 중국측 기업은 합자계약의 규정에 따라 중국 무역 촉진회 중재위원회에 중재 신청을 올려 합자회사를 해산하고 청산절차를 밟을 것을 요구하였습니다.

- 쌍방의 쟁점

- 중국측의 관점 : 합자계약과 비망록의 기본 보증 이윤 관련 규정은 평등 호혜 원칙을 위반하므로 무효이고, 동시에 합자사의 전면적인 생산 정지는 외국 투자자의 추가 투자 반대로 인하여 야기된 것으로 판단하므로 외국측 투자자는 주된 책임을 부담해야 한다고 주장하였습니다. 중국측은 은행 대부금을 전가하지 않았는데 합자사가 청산절차를 밟으면 기존 합자사 명의 하에 있는 은행 대출은 계속 신청자가 전부 부담해야 한다고 변론하였습니다.
- A사 관점 : 비망록의 규정에 따르면 외국 투자자는 1,000만 인민폐의 자금만 제공하고 합자사에 추가 투자할 의무는 없으며, 외국측과 발생한 관계는 교외 지역 인민정부이지 중국측 기업이 아니므로 중국측 기업은 중재를 제출할 자격이 없습니다. 합작한 프로젝트는 완전히 한 정부가 외국 투자를 끌어 들이기 위해 취한 사기 수단으로서 쌍방이 체결한 계약과 비망록은 무효이며 이에 대해 교외 지역 인민정부는 외국측에 대해 배상 책임을 져야 한다고 주장하였습니다.

니다.

- 중재 판결 결과 : 합자 프로젝트 설계 불합리로 기존의 방안으로는 절대 정상적인 운영 및 생산에 투입할 수 없으며 동시에 중국측 기업은 은행 대출 채무를 전가 하였으므로 이는 합자사가 자금난을 겪는 원인중의 하나입니다. 외국측이 추가 투자를 동의하지 않아 합자사의 경영 악화를 야기하였다면 외국측도 어느 정도의 책임이 있다고 보여집니다. 국가의 환경보호에 대한 요구의 변경은 쌍방 모두가 예측 불가능한 상황이며 또한 현재 쌍방은 추가투자를 진행하여 기술혁신을 진행 하는데 의견일치가 되지 않아 합자사는 실제로 정상 경영이 불가능하게 되었으므로 합자사의 해산에 동의하고 청산절차를 밟도록 진행하도록 조치하였습니다. 이외에 조사에 의하면 합자 계약의 별첨1인 비망록은 해당 도시 외자 심사비준 부서에 등록하지 않아 비록 효력은 있지만 효력 등급은 중국 법률에 따르면 등록된 합자계약 보다 낮으므로 합자계약 중의 쌍방은 합자사에 대해 공동으로 투자하고 공동으로 경영하며 공동으로 리스크를 부담한다는 조건과 저촉되므로 등록된 합자계약의 규정을 기준으로 해야 합니다.
- 분석 : 이는 정부와 외국 투자자간 투자문제로 발생한 전형적인 법률 분쟁 사례로서 비록 중국정부가 당 중재안건의 당사자는 아니지만 모 도시 교외 지역 정부는 이번 분쟁의 발생에 대해 책임을 져야 합니다. A회사는 이번 투자 프로젝트에서 예상한 투자 효과에 달성하지 못했는데, 그 자체도 일정한 책임이 있다고 볼 수 있습니다. 즉, 중국정부의 외자 도입 방면의 보증을 지나치게 믿어 비록 A 회사와 교외 지방 정부 관원 사이 교외 지방정부와 A 회사간 진실한 의사를 반영한 비망록을 체결했지만 그들이 체결한 비망록 내용과 그 주체가 비합법적이므로 그 상급정부는 비망록에 대해 정식 등록을 하지 않았습니다. 중재기구는 비록 직접적으로 비망록의 법적 효력을 부정하지는 않았지만 중국의 특별 사법 규정하에 중재기구는 실제로는 완곡하게 중국 법률 문자를 이용하여 간접적으로 외국 투자자에게 유리한 계약조건을 부정하였습니다. 이로 인해 A회사의 기대 권익은 사법지지를 받지 못하게 되었고, 특히 합자사 해산을 허락한 중재 결과는 A회사에 대해 매우 불리한 결과를 초래하였습니다. A회사는 아직 보증 기본 이윤으로 투자를 전부 회수하지 못했기 때문에 실제 투자 수익은 말할 필요도 없으며 합자사의 실질 자산이 부채보다 적은 상황에 이르러 정산 후 A회사가 회수할 수 있는 투자는 얼마 되지 않다는 것을 의미합니다. 이 사례가 가져다 준 교훈은 단순히 정부의 보증만을 믿지 말고 진정 중국의 법률에 따라 종합적으로 평가 후 법에 따라 진행하는 것이 외국투자자에게 가장 큰 법률 보호 방편이 될 것입니다.

III. 상업 절차 부분(商業安排環節)

1. 개요 : 외국 투자의 상업 절차 방법의 법률 리스크는 기본상 상업 절차 방식의 영향을 받으며 그중 관련되는 리스크는 주요 중외합자, 중외합작과 外外합작 이렇게 3가지 외국 투자 방식이 있습니다. 중외합자와 합작방식에는 중국 합작자가 관여되고 외외합작에는 외국 합자 파트너가 존재하는데 외국 투자 프로젝트의 성공적인 진행은 실질적으로 합자와 합작자 상호간 장기적, 안정적 및 상호 이익의 경제관계에 연관되거나 법률과 관계되는 합리성, 공정성 및 상대성은 각자의 경제관계의 장기적인 안정화에 중요한 작용이 있습니다. 동시에 우리들의 전문적인 경험에 의하면 합자와 합작 프로젝트에 중국 국유기업이 관련될 시 특히 여러가지 합자와 합작의 조건 및 법률 조례에 충분한 고려를 해야 합니다. 외국투자의 상업 과정에서 법률분쟁은 주로 합작과 합자 각 측이 공동으로 경영하는 과정에서 발생한 분쟁이며, 그 중 대부분은 중국 국유기업 합작대상사이에 발생하는 투자 논쟁입니다.
2. 외국투자자와 기타 투자 파트너사이 공동 투자과정에서 자주 발생하는 법률 분쟁에는 아래와 같은 것이 포함됩니다.

- 기업 이윤 분배 분쟁

중외합작과 합자사간 자주 발생하는 합자기업에서의 주권 및 각자 위임한 이사의 투표 권한이 대등하거나 투표 대치 상황이 출현하는데 아래와 같은 내용이 포함됩니다. 이윤의 보류와 분배의 세부적 방안, 3항 기금(기업 발전 기금, 일반 리스크 준비금과 직원 복리 기금)의 세부적 인출 방안, 이윤의 계산 방식과 재무 보고표의 확인 등 여러 가지 방안이 있습니다. 단지 기업 이윤분배 원인으로 직접 사법 프로세서에 따라 해결하는 경우가 아주 적으며 대부분은 계약 중지하거나 외상 투자기업을 해산하거나 혹은 외국 투자자가 이윤분배 시 특히 이윤분배 문제로만 사법절차를 통해 해결하는 경우가 매우 드물고 더욱 많은 경우는 외국 인투자기업을 중지 혹은 해산하거나 또는 외국 주주가 지분퇴출 시 기업 기존 보유한 이윤을 인정 및 분배 방안에서 발생한 분쟁에 있어서 청산 분쟁의 일부로서 사법 절차를 통해 일차적으로 해결하는 것입니다.

이러한 전형적인 사례는 상해 이초오토바이유한공사 외국 투자자인 태국 정대그룹 지분 퇴출의 안건입니다. 1998년 원래의 中泰 합자 상해 이초모토유한공사의 외국 투자자인 정대그룹은 합자회사에 약 10년간의 어려운 경영을 해오면서 중

국 중형 오토바이 시장이 이미 점차 위축되고 있음을 느끼고, 한편으로는 합자기업이 경영 과정에서 뜻대로 되지 않는 합작 경험 및 어려움이 막심한 신규 제품 개발로 의연히 합자기업에서 퇴출할 것을 결정하였습니다. 그 외에도 실제 구매자가 없고 중국측 기업이 유일한 구매자로 되었으나 중국측은 주식 가격 계산시 견적 가격이 너무 낮아 이윤 보류 등 지분 퇴출 투자자의 유리한 요소를 충분히 고려하지 못하였으므로 인해 정대그룹은 강한 불만을 가지게 되었고 정대 그룹은 이를 상해시 인민정부에 고발하게 되었습니다. 상해에 더욱 많은 투자 프로젝트 계획이 있는 외국 투자자로서 정대그룹은 상해시 시장이 직접 나와 중재를 하여 최종적으로 중국측 기업은 비록 자금이 부족하였지만 정대그룹에 비교적 좋은 가격으로 마무리하게 되었습니다.

- 투자 퇴출

투자 퇴출 분쟁은 주로 지분 외부 양도시 우선 구매권 행사 여부 문제, 주주간의 우선 구매권 양도 지분의 분배율 및 지분 양도에서의 가격 결정방식 등 방면에서 발생합니다. 투자 퇴출은 기존 투자수익을 실현하는 최종 기회가 되므로 대부분 논쟁의 여지가 있는 단계입니다. 투자 퇴출은 비록 투자가 끝날 때의 문제이기도 하지만 실제상 이 절차에서 발생하는 분쟁이며 효율적인 해결 가능 여부는 투자시의 합리적인 사전계획과 예방조치의 설계에 의해 결정됩니다. 우리들은 이 중요성에 대해 충분히 인식해야 합니다.

- 관리권 쟁탈

관리권 쟁탈 분쟁은 주로 합자기업 투자 추가 주식 확장 결정, 중요한 인사 임면 결정, 재정 예산과 결산 결정 등 여러 가지 중요한 경영에서 발생합니다. 실제로 이런 분쟁은 일차적으로 발생하는 것이 아니라 대부분 누적되어 발전하며 모순이 계속적으로 축적되는 과정에서 합자와 합작 프로젝트 각자의 관계가 최종적으로 분열되고 이로써 투자 분쟁을 야기합니다. 이 때는 각자의 책임을 명확히 하고 자신에게 더욱 유리한 해결방안을 취득하기 위해 이런 관리권 분쟁은 더욱 광범위한 투자 분쟁에 포함되어 함께 제시됩니다. 동시에 실제로 어떤 투자 프로젝트의 담판 단계에서 피 투자 기업의 관리 구조의 토론이 진행될 것이고 심지어 관리권한에 있어서도 더욱 직접적으로 반복 쟁탈하는 것은 자주 발생하는 상황이며 이 단계에서는 쌍방 모두가 아주 소극적으로 대응하게 됩니다.

- 동업종 비공평 경쟁

현재는 투자 파트너와 투자 목표회사간의 동업종 경쟁의 분쟁은 하나의 새로운 유형의 분쟁으로 점차적으로 많이 발생하고 있습니다. 이런 분쟁은 직접 혹은 간접 경쟁의 안전과 관련되며 여기에는 비밀정보 침해, 전문 기술 보호, 시장과 시장자원 경쟁 및 공유방식 등이 포함되어 있습니다. 하이테크 기술영역의 합자 프로젝트, 중외 대형 유명 브랜드 기업의 합자 프로젝트, 외국 전문기술 투자 및 특허 경영 투자 영역에서는 외국 투자자들이 더욱더 지적재산권을 중요시하고 있으며 이런 특수 투자자본의 확실한 보호는 일반적으로 투자 진행시 관련 보호 조치를 설계하였고 관련 보호 계약도 체결해야 합니다. 예로 미국 필름회사인 코닥회사와 중국 대기업인 樂凱회사는 10년간의 긴긴 합자 담판과정에서 쌍방이 줄곧 논쟁하여 오던 포인트가 국산 브랜드인 樂凱필름의 보호 및 이 주제하에 관련되는 코닥과 樂凱가 시장 세분화 포지셔닝, 가격 포지셔닝과 관련 업무 측면에 발생하는 상업 충돌 등을 피하기 위한 조치였습니다. 동시에 우리는 외국투자자가 주주로서 피투자 기업 사이에서 법률 분쟁이 발생한 것을 볼수 있고, 특히 외국 투자자가 소수 주주일 경우에는 주로 아래와 같은 상황이 발생할 수도 있습니다.

- 정보 누설과 이윤 분배 방안

합자기업의 소수 주주는 피투자회사에 대한 관리권한과 통제권한의 부족으로 그들은 투자를 확대 및 주식 추가 발행으로 지분이 작아지거나 이윤 분배 부족 및 피투자회사의 정보 누설 등으로 투자 권익이 침해되는 법률 위험이 발생합니다. 우리들이 전문적인 서비스를 제공하는 과정에서 외국 투자자들의 불만을 많이 접했으며 이런 법률 분쟁의 그 정도는 기타 분쟁과 같이 그렇게 심각하거나 직접적이지는 않지만 이는 투자 프로젝트중 각 투자 파트너의 합작관계와 각 측의 투자 프로젝트의 관리인원의 적극성에 영향을 주어 투자 프로젝트 전체의 수익 예상에 간접적으로 불리한 영향을 발생시킵니다.

- 관리자 위임 분쟁

중국 법률은 외상 투자기업의 내부관리 구조에 대한 요구에 비교적 특수한 점이 있습니다. 즉 외상 투자기업은 주주회를 설립하지 않고 감사회도 설립하지 않으며 오직 이사회만 설립한다는 것입니다. 이사회는 실제로 기업 경영관리의 모든 중대한 권리를 행사합니다. 투자 주주는 주로 위임 파견한 이사를 통해 외상투자

기업의 관리 및 결정에 참여하며 위임 파견된 이사 대표를 통해 주주 권한과 이익 등 중대한 결정권을 행사합니다. 그러나 이사는 이런 중요하고 관건적인 권리를 향유하는 동시에 제제받는 부분은 상대적으로 너무 적다고 할 수 있습니다. 이사를 파견한 주주는 이사의 직무를 해제하는 등 대다수 상황에서 사후 감독 성질의 통제외에 합자 혹은 합작기업의 관리현장에는 아무런 감독 체제가 없습니다. 이는 중국의 외상투자 기업에서 관리층이 직접적 혹은 간접적으로 주주의 이익을 침범하는 분쟁이 쉽게 발생합니다. 일부 외상투자기업의 심지어 관리층을 자주 바꾸는 방법으로 이런 위험을 통제하는데까지 발전합니다. 이런 관리층의 너무 빈번한 교체는 회사 업무 활동을 더욱 잘 전개할 수 없게 됩니다.

IV. M&A과정에서 자주 발생하는 법률 분쟁

- 노동 분쟁

특히 직원 이탈 혹은 집체 노동 계약이 발생하는 상황하에 국유기업을 인수 하는 과정에서 노동 관계 문제의 해결은 중국 정부가 외국 투자자의 인수 방안을 허가하는데 필요한 조건입니다.

- 자산 평가 부실(不實)

피 인수자 혹은 지분 양도자가 부채를 은폐하거나 자산을 확대 혹은 거짓 재무 보고표를 제공하여 인수 기업의 가격이 너무 높아 발생하는 특수 분쟁입니다.

- 목표기업 관리층 저항

인수 후 남은 관리 인원의 인수인계상의 저항 혹은 목표기업 기존의 특수한 정책의 변경으로 인한 법률 분쟁. 예를 들어 직원이 소지한 지분을 회수하거나 (金色降落傘) 계약의 철수 등이 있습니다.

<전문 사례와 분석>

○ 지분 양도 분쟁

사례 개요 및 쟁점 논쟁 포인트 : 일본 모 회사 (B회사) 는 1995년 중국의 모 도시에 투자하여 부동산 개발 프로젝트에 투자하였으며 투자 방식은 중외합자 기업 형식이었습니다. 투자 총 금액은 1.2억 달러입니다. 이 부동산 건설 과정에서 아시아 금융위기를 겪게 되어 일본 B회사는 자금 부족 등 원인으로 투자 회수를 원했으므로 국제시장에서 구매자를 찾기 시작했고 여러 외국 투자자와 초보적인 판매 의향서를 전달한 상태였습니다. 그리고 그중 한 회사의 제시가격에 비교적 만족하고, B회사는 중국 투자합작 파트너에게 우선 구매권 문의 통지를 발송하였습니다. 중국 투자자도 이 부동산 프로젝트에 관심이 있어 우선 구매권 행사를 표시하였습니다. 단, 중국측의 자금문제로 중국측은 우선구매권 문의 통지서의 가격대로 구매할 것을 원하지 않으므로 그들은 계약서의 강제 인수조항 권리를 행사하였습니다. 특히 당 부동산 프로젝트 투입이 아직 중국 정부에서 규정한 양도 가능한 표준에 도달하지 못한 상황에서 일본 B회사는 할 수 없이 중국측 합작자와 판매 담판을 진행하게 되었고 그중 쟁점의 논쟁 포인트는 지분양도 가격의 결정에 집중하게 되었습니다. 주식양도 가격결정이 원래 계약에 비교적 모호하게 규정되어 있어, 즉 크게 두 가지로 나뉘는데 제3의 가격보다 높지 않는 범위 내 우선 구매권이고, 다른 하나는 청산 및 청산가정 상황 하에 주식 할인 두 가지 방법이 있습니다. 동일한 가격 조건 하에서의 우선 구매권은 B회사에 유리하나 청산가정하의 주식 할인은 중국 투자자에게 더욱 유리하므로 쟁점은 분쟁이 발생하였고 정부의 조정에도 효과가 없으므로 쟁점은 모두 모 해외 민사중재기구로 소송을 제기하였습니다.

○ 중재결과

중국법률에 중국측이 우선구매권 가격조건의 규정이 명확하지 않고 제3자의 가격 조건보다 낮은 경우에만 우선구매권이 있음을 결정하였으나 합자 쟁점의 계약에는 우선구매권 행사 경우 가격 제한이거나 가격에 대한 특별한 지시가 없었으므로 기존 조건하에서는 우선구매권에 따라 가격을 결정할 수 없으나, 쟁점이 판매와 구매 논쟁에서의 주권에 대한 의식은 진실함을 인정하고, 비록 쟁점이 가격에 대해 현재까지 협의를 달성하지는 못했지만 본건의 상황이 표명해 주듯 계약에 규정한 청산가정의 상황에 속하지 않으므로 청산가정의 방식에 따라 주가를 계산

해서는 안된다고 의견을 발표하고, 쌍방의 일치한 의견을 취득한 상황에서 중재기구에서 위탁한 제3측 공공 회계기구에서는 목표회사의 재무상황과 자산상황에 대해 합리적인 평가를 진행하여야 한다고 결론을 지었습니다. 평가 결과와 쌍방이 동의하에 중재청에서는 최종 주식 양도 가격 결정을 확정하게 되었습니다.

○ 분석

이번 분쟁은 실제로 완전히 피할 수 있는 사안이었습니다. 만약 쌍방이 중국 법률 수정후 투자 퇴출시의 가격 결정 방식을 중국 법률의 실제 요구에 따라 보충 수정을 진행하고 또한 계약에 사전에 제3방의 가격 결정 메커니즘을 도입하면 이번 분쟁은 전혀 발생하지 않았습니

제3장 투자분쟁의 예방 조치

I. 투자 환경 시찰

투자환경의 시찰은 투자 결정 단계에 아주 중요한 역할을 합니다. 그 목적은 투자 수익과 안전에 영향을 주는 일련의 장기 요소에 대해 자세한 조사, 확인과 분석을 진행하는 것입니다. 이는 또한 투자 지역 선정에서 중요한 절차이기도 합니다. 이런 장기 요소에는 토지, 세무, 정부 효율과 투명도, 법률 환경과 사법 환경 등이 포함됩니다. 시간적인 관계로 오늘 우리는 그 중 두 가지 제일 중요하고 또한 여러분이 제일 관심하는 문제에 대해 더욱 세부적인 소개를 하겠습니다.

1. 토지

토지 사용 방면에 있어서 사람들은 대부분 토지 가격 문제에만 관심을 돌리지만 중국 법률 환경하에 아래와 같은 상황도 아주 중요합니다.

- 토지 성격과 현황 . 현재의 중국 법률 환경하에 농경지는 기업 건설 용도로 직접 사용할 수 없습니다. 또한 중국 정부가 규정한 농경지가 건설 용도의 토지로 이전하는데 필요한 심사 절차는 아주 엄격합니다. 그리고 만약 토지 징용수속을 마치지 않았을 경우에 외상 투자기업은 개발구와 토지사용 혹은 토지 차용 협의를

체결했다고 해서 향후 반드시 정부가 발급한 부동산 증명을 받을 수 있는 보증이 없습니다. 또한 향후 토지 비용이 올라가지 않는다는 보증도 없으며 원래의 토지 사용자와 법률 분쟁이 발생하지 않는다는 보증도 없습니다. 그러므로 토지 사용권을 취득하는 투자를 하는 경우 우리는 토지 상황에 대해 필요한 조사를 진행할 것을 건의합니다. 여기에는 개발구와 토지 소재지 인민정부에 관련 상급 정부 공문 등에 증명문서를 요구하여 토지의 현황을 확인해야 합니다. 귀찮더라도 정확히 해야만 뒤탈이 없게 됩니다. 이외에 토지의 용도는 투자자에게 이용 가능여부를 제한하는 중요한 조건입니다. 예를 들어 공장 건설용 토지는 상업용도나 주택용도 등으로 사용될 수 없습니다. (상해한국한교사례)

- 토지가격은 실제로 여러가지 요소의 영향을 받으며 토지가격은 토지 사용 제한 조건하에 결정되는데 그런 제한 조건으로는 토지 용도 제한, 건축 용적율, 공간 비율(空地率) 혹은 녹화율, 순 높이(淨空高度), 사용 연도 제한 등 일련의 관건 요소의 제한을 받으므로 토지가격의 비교는 이런 요소들의 종합적인 평가를 기반으로 해야 합니다.
- 토지 원가의 장기적 요소를 충분히 고려해야 합니다. 실제로 중국의 법률환경 하에 토지 사용권한의 취득 원가는 시초의 토지가격 뿐만 아니라 토지 사용연도 제한내 매년 징수하는 토지 사용료, 사용비 등 장기 비용이 포함됩니다. 단지 현 단계 많은 지방에서 토지사용료를 징수하지 않거나 잠시 면제하는 것이지 향후에도 징수하지 않는다는 것을 나타내는 것은 아니므로 동등한 조건하에 토지가격이 동일하더라도 토지 원가는 꼭 동일한 것은 아님을 충분히 주의하시기 바랍니다.
- 반드시 토지 재산증을 취득해야 합니다. 단순히 지방정부의 승낙 혹은 증거에만 의뢰해서는 안됩니다. 중국 법률 환경하에 합법적인 토지 재산증을 취득하는 것은 토지를 합법적으로 사용 할수 있는 유일한 증명입니다. 중국 중앙 정부는 토지 정책에 있어서 변경이 매우 심하므로 토지 재산증을 취득하는 것이 유일한 보장입니다.

2. 세수정책

중국의 세수관리체제는 비교적 특수하므로 투자시 신중한 연구분석이 필요하고 아래와 같은 충분한 이해가 필요합니다.

세수 우대정책 방면에 있어 법률, 국무원이 제정한 법률, 규범성 법률문서 및 재정부의 규칙, 규범성 문서만이 합법적으로 유효한 것으로 기타 정부 혹은 정부 부문에서는 세수우대정책을 제정할 수 있는 그 법적인 권한을 가지고 있지 않습니다.

현재 중국 각지에서 실질적으로 집행하고 있는 지방 세수우대정책은 법이론상 각 지역의 재정안배이지 그 자체를 세수우대정책이라고 할 수 없습니다. 효력면에 있어 국가가 제정하는 세수우대정책은 높지 않고, 안정성에 있어 상대적으로 차이가 크지만, 단기 재정연도에 있어서는 비교적 효과적이며 비교적 많은 부분에 있어 매년 실질적인 우대세율 기준은 다소 변동이 발생할 수 있습니다.

각종 세수우대정책의 적용조건, 실행기한, 실천방식과 신임성을 충분히 고려하여 서로 같은 세수우대세율에서 실질 적용조건, 실행기한과 실천방식이 서로 다르기 때문에 투자자의 실질 이익가치 또한 서로 다릅니다. 앞에서 서술한 바와 같이 세수우대정책의 실질적인 집행과정에 있어 서로 다른 실행방법이 있으며, 만약 신고시 실질적인 공제, 혹은 선 납 후 환급(先徵后返)의 조치가 있으며 부분 환급, 부분이월의 방식 혹은 정부비용 즉시 감면의 방식을 취할 수 있습니다. 서로 다른 방식이 투자자의 이익에 미치는 영향이 다르고 우대정책의 서로 다름에 대한 신뢰도를 대표하게 됩니다. 일반적으로 말해 신임도 및 이익의 보장은 신고시 실질적인 공제 > 선납 후 환급 > 부분환급, 부분이월 > 정부비용 감면 순입니다.

중국은 정부 재정체계가 점차적으로 독립화 되어 가고 있고 향후 지방 정부의 지방세수 징수관리의 영향력은 점차 낮아질 것이며, 지방자치의 세수우대정책은 점차적으로 그 모습이 사라질 것입니다.

지방 세수우대정책은 서로 같은 지역의 외상투자기업이 향유하는 지방 세수우대정책의 실질적인 상황에 대하여 가능한 상황 하에 조사검증을 진행하고 적용하는 우대세율의 실질적인 기준과 실행기한 등의 정보를 확정하는 것을 포함하여 반드시 조사검증을 거쳐야 합니다.

국가가 규정하는 세수우대정책에 대하여 각 지방의 수용능력이 다르기 때문에 실질적인 집행의 방식에 있어 그 차이는 상당히 크다고 할 수 있고, 이것은 투자자들의 실질적인 이익에 직접적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 투자자는 자세히 조사, 분석과 연구를 할 필요가치가 있습니다.

II. 현지 정부의 정책상의 승낙을 정확하게 판단하고 운용

1. 어떤 경우에서도 법률이 정부의 행위에 우선합니다. 정부의 행정관리권이 비록 고 효율의 업무완성을 이룬다고 해도 그런 행위들은 모두 법률에 따라 행해져야 하는 것과 마찬가지로 투자이익에 있어 손해를 입은 경우 반드시 법률에 따라서 자신의 권리를 제시해야 충분한 법적 보호를 받을 수 있고 정부는 그제야 나서서 효과적인 보호를 해 주고 그렇지 않다면 외상투자의 권리를 그 어느 누구도 보호해 주지 않습니다. 사전에 중국 법률에 대하여 자세하게 연구하고 중국의 법률 테두리 안에서 합리적인 투자 설계와 관련된 사무를 진행하는 것이 단순히 현지 정부정책의 약속 혹은 계약의 증거물을 통하는 것보다 투자의 보호에 있어 더 효과가 있습니다.
2. 많은 외국기업들이 중국 정부의 정책 및 정책 실시 체제의 정확한 이해부족 상태에 있는데 중국은 중앙 집권제도의 국가로서 지방은 단지 제한된 자치 자주권을 가질 뿐이며 지방의 자치자주권은 주로 성, 자치구와 1급 직할시, 개별계획 단열시와 경제특구에 집중하여 중국 중앙정부에서 권한을 부여하여 일정한 자치 자주권을 행사할 수 있습니다. 이 외의 각 급 지방정부는 구속력을 가진 정책의 권리를 제정하지 않아 그들의 정책은 최선의 방법으로 참고를 할 뿐입니다. 동시에 중국의 재정과 토지 관리제도 또한 대부분이 중앙 집권화이므로 지방 각 급의 정부의 권력은 매우 제한적입니다. 많은 정책의 약속 혹은 투자계약의 증거물에는 정부 관련 개인의 명의로 체결하는 수가 많은데 개인 신용을 가지고 정부의 신용을 대신하는 것이 문제입니다. 중국 정부의 정치체제에 따라 각 급 정부의 정책은 사실상 모두 집체적인 정책이며, 개인이 정부를 대표하는 상황은 존재하지 않습니다. 동시에 그 실무 중 정부관원의 인사이동이나 자리 변동으로 인하여 먼저 하였던 약속이나 기타 보증한 정책에 대해 책임을 못지는 경우가 발생하기 때문에 개인이 정부를 대표하여 소위 정부의 신용인 것처럼 확답을 주는 행위는 믿음성이 떨어지고 안전하지 못합니다. 정부관원이 불미스러운 일로 인해 이임한 후 그 약속을 책임진 정부관원이 이임을 함과 동시에 당시 약속했던 부분에 대하여 그 지방정부는 책임회피를 하는 것이 보통이고 대개 법을 어기는데 공모를 한 경우가 많아 상급 정부의 오해를 면하기 위하여 이러지도 저러지도 못하는 경우도 허다합니다.
3. 정부가 약속한 이익에 대한 충돌. 정부의 업무평가에 직접적인 영향을 주기 때문에 많은 지방정부는 필사적으로 외상투자를 유치하려고 근본적으로 할 수 없는 조

건 혹은 정책을 내세우며 빈말로 약속을 다짐하고 이런 업무수행 중에 외국기업이 정부라는 기관을 신임한다는 것을 이용하여 정부의 약속이라는 말로 미끼를 놓고 외국기업들로 하여금 투자를 하도록 하는 경우도 적지 않습니다. 이런 상태에서의 외국기업의 정부에 대한 그 신임도는 속임을 당하는 수단으로 이용되기도 합니다.

III. 중국 상업합작 파트너의 선택

중국 외상투자산업 정책의 제한 및 중국 상업의 환경의 특수성으로 인하여 몇몇 투자 프로젝트 중에는 일정한 경쟁력을 갖춘 중국파트너와의 합작을 통하여 공동으로 투자하는 것이 필요할 때가 있습니다. 그 중 중국 투자 합작 파트너를 필요로 하는 프로젝트 중에는 그 투자성공을 확정짓는 아주 중요한 요소인 가장 적합한 중국 합작 파트너를 선택하는 것입니다. 동시에 M&A방식으로 투자하는 프로젝트인 경우에는 그 투자의 성공을 좌우하는 아주 중요한 요소는 합작 파트너와 인수대상의 중국기업이 전면적이고 객관적인 평가 및 선택 방안을 갖추고 있는가 하는 것입니다. 이런 과정을 우리는 "직무를 다하는 조사과정(盡職調查過程)"(due diligence)이라고 부릅니다.

일반적으로 중국 상업 합작 파트너를 선택할 시 외국투자자는 다음과 같은 요소를 충분히 고려해야 합니다.

1. 이전 투자에 대한 투자 합작 프로젝트 상의 신의와 약속을 집행하는 과정에서 그 기업의 대외적인 부채와 채무상환 상황, 지적재산권을 침해한 행위가 있는지 등의 상황을 포함한 합작 파트너의 신용에 관한 부분
2. 시장점유율, 이윤 상황, 고객자료, 브랜드 영향력 등을 포함하여 합작 파트너의 업무상에서의 경영상황
3. 합작을 통하여 도달하고자 하는 목표, 그 목표가 본 기업의 실질적인 상황과 서로 부합하는 지를 포함하여 합작 동기 앞서 다룬 캐나다 A회사의 대 중국 투자의 사례에서 보면 교외 정부가 외자유치를 위한 프로젝트 중 -- 1.1만 톤의 오프셋 인쇄지 생산라인 건설프로젝트는 과학적인 투자방안에서 인민폐 1억 위엔이 소요되고, 교외 인민정부는 당시 외국 투자자측에게 4,500만 위엔만 필요하다고 보고하였고, 결국 본 투자액은 실질적으로 정상적인 건설과 경영을 할 수 없었습니다. 동시에 합작의 중국기업의 총 자산이 비록 1,200만 위엔에 달한다고 해도 은행대출

이 1060 위엔이라서 본 기업의 순자산은 140만 위엔 밖에 되지 않고 그 자산 부채율이 88%에 달해 상환리스크가 아주 높았습니다. 이런 상황 하에서 A회사는 1,000만위엔을 투자하였고, 비교적 높은 순익분기점 이윤율을 요구하고, 합자기업의 생산라인프로젝트에서 근본적으로 투자와 이익도 없고 또 그렇게 높은 은행대출의 부담을 안은 상황 하에서 그 외상 기업의 돌아오는 이익이란 상상할 수도 없는 일이며, 실질적으로 A회사는 완전히 투자의 안전을 보장받을 수 없는 상황이었습다. 여기서 우리는 교외 정부가 단지 백지수표를 가지고 A회사의 투자로 중국기업이 안고 있는 자금상의 어려움을 해결하는데 사용한 것으로 이것은 A회사가 중재를 통한 과정에서 항변을 할 수 있는 부분이며 일종의 사기행위라고 할 수 있습니다.

4. 특정경영자격, 자산조사확인, 순자산액, 자산부채율 등을 포함하여 법률과 자산의 방면 : 우리는 최근 한국의 고객이 대 중국 거대 규모의 투자프로젝트에 법률적인 서비스를 제공하던 중에 "직무를 다하는 조사과정(盡職調查過程)(due diligence)" 중에서 중국 합작 파트너측이 법률과 자산방면에 있어 은폐한 부분에 대하여 한국 투자자측에 즉각 통보하고 그에 따르는 법률리스크를 제시하는 등 후속 조치를 취해 결국 그 투자자는 우리의 의견을 따라서 그 중국 합작파트너와 계획 중이던 합작프로젝트를 그만두어 큰 손실을 면하게 되었습니다.

IV. 상업합작 방안의 설계

합작투자프로젝트 상의 합작방안 설계의 합리성과 대조성에 대하여 특히 중국 법률이 미치는 테두리 하에서 외국투자자의 합법적인 이익과 예측되는 상업이익의 안전지수를 높이는 것은 투자성공의 지름길이라 할 수 있습니다.

1. 합자회사 관리구조

관리구조의 성공적인 설계는 투자프로젝트의 일상적인 운영에서 일어날 수 있는 분쟁을 미연에 대비하고 빠르게 해결할 수 있는 방안을 마련하는 것이 그 운영을 성공적으로 하는 중요한 작용을 할 것이며 동시에 성공의 관리 구조설계하여 최대의 수준으로 소수 주주의 투자프로젝트중의 권익을 보호할 수 있습니다. 합자(합작)회사의 관리구조의 설계는 업종에 따라 그 차이가 많으며 일반적으로 주로 다음과 같은 면을 고려해야 합니다.

- 이사회 구조 및 의사 규칙
- 특정사항의 책략절차, 언급하는 영역: 회사재정 예산과 결산, 등록자본금과 총 투자액의 증가와 감소, 회사상업대출과 대출조건, 주요 관련 사항, 이윤분배원칙, 지분양도, 회사정관 등을 포함한다.
- 관리직원의 성실신용제도, 즉 경업금지와 비밀보장제도 등

2. 동업종 경쟁

동업종 경쟁제한 배정 혹은 협의는 기술투자보호 혹은 기타 지적재산권투자 등 특정 성질의 법률이익을 보장받을 수 있을 뿐 아니라 일정한 법률을 이용한 위협작용으로 합작투자자로 하여금 안심하고 그 합작프로젝트에서 쌍방이 모두 최대한의 공동이익을 얻을 수 있도록 합니다. 우리들은 특히 다국적 투자 중에서 기술투자 혹은 지적재산권의 투자를 할 시 이런 특수한 류의 투자에서는 반드시 충분한 고려를 해야 하고 상대적으로 상관된 권리와 사전 예방조치를 취하여야 합니다. 일반적인 의미에서 볼 때 주된 동종업 경쟁 배정과 방지조치를 다음과 같습니다.

- 업무와 시장 상품 혹은 업무에 대하여 직접적으로 공동 투자프로젝트의 경쟁이 이루어진다면 반드시 목표시장의 세분화, 고객과 시장자원의 공유, 브랜드 이미 지구축 등 모든 방면의 배정에 상품의 차별화를 신중히 고려해야 합니다. 이쪽 면에서 비교적 성공한 외국투자자는 聯合利華(UNILEVEL)이며, 이 회사의 중국 초기 투자는 많은 부분을 동종상품을 경영하는 중국 유명 기업과 합작(예를 들어, 上海牙膏廠(치약공장))이었으며, 그 합작의 주된 목적은 중국기업이 당시 중국시장에서 이미 상품의 브랜드(예를 들어 上海牙膏廠의 中華牙膏)의 영향력 및 시장루트를 갖추고 있는 점을 이용하여 UNILEVEL의 전략조치가 합작계약 및 그 관련된 법률문서상에서 효과적으로 반영하고 있으며 5년의 노력으로 UNILEVEL은 중국의 관련 상품의 제일의 위치를 차지하고 그의 중국 파트너도 기본적으로 관련 시장으로부터 퇴출하여 합작기업의 경영업무에 전념하게 되었습니다.
- 비밀보장 : 특정한 합자와 합작의 프로젝트 중에서 비밀보장이라는 보호조치 또한 동종업 경쟁제한의 중요한 방면이고, 그 정보비밀보장의 범위는 전문기술, 기술비결, 관리기술, 독특한 경영방법을 포함합니다. 이 전형적인 사례로 미국의 월마트회사를 들 수 있는데 전세계의 최대의 마트 소매기업으로 중국에 최초로 진

입하였으나 경영발전 속도가 비교적 느린 추세를 보였습니다. 왜냐하면 그 회사는 그 업무에 있어서의 성공의 지름길을 바로 그 독특한 경영방식에 있다고 여겼으므로 물류와 상품의 구매방식을 포함하여 그들은 중국에서의 업무발전을 하는 동시에 기타 사람들과의 합작을 통하여 그 독특경영방식의 비밀을 상실하지 않기 위해서였고 더욱이 중국에서의 소매업 개방의 과정 중에서 중국 법률이 현재까지 여전히 외국투자자로 하여금 중국기업과 합자하는 것을 기본 방식으로 하여 중국시장에 진입하는 것을 요구하고 있으므로 2000년 12월 전까지 외국 투자자는 합자기업의 지배주주로서 할 수 없어 월마트는 할 수 없이 정책 특수 지역인 심천지역에서 간접적으로 지분지배하는 방식으로 실험적인 합자기업 을 설립하는 것 외에 기타 지역은 줄곧 아주 신중한 태도를 취하였습니다.

북경지역에서는 계속적인 중앙정부와의 교섭과 중국측 투자자를 고르고 있었으며 조건이 비교적 성숙한 단계에 이르러 합자회사의 절대적인 지분 지배를 보장 받는 기초 하에 비밀보장 조치를 취하여 월마트는 2002년에서야 북경에서 합자 회사를 설립할 수 있었고 상해에서는 아직까지 그 어떤 합작 회사도 설립하지 않은 상태입니다.

3. 이윤분배

합자와 합작회사의 이윤분배방식은 중국의 외상투자기업방면의 법률규정에 따르면 실질적으로 합자(합작)회사의 이사회가 의논하여 결정합니다. 비록 이사회의 구성권이 주주를 위임과견하고 변경을 한다 해도 관리층과 투자자의 이익충돌문제는 이사회 구성원 구조상의 특징에 속하므로 외국투자자는 어떤 특정 업종에 대하여서는 소수의 주주의 위치에 놓여지게 되지만 이것이 공평과 합리적인지의 여부는 투자의 그 예측 획득이윤과 자본의 회수와 이익 공동 분배에 따라 외국투자자의 입장에서 볼때 아주 중요한 부분입니다. 그 이윤 분배의 문제에 있어 통상적인 해결방법은 다음과 같습니다.

- 합자계약중에 규정한 이윤계산의 기본 방식 및 합자(합작)회사내에 남거나 분배에 이용하는 이윤의 기본비율 혹은 원칙
- 정관과 합자계약 중의 각 관리직원의 일치한 책략을 강조
- 제3자의 해결구조를 건립하는 등

4. 투자중의 지적재산권문제의 처리

기술투자영역 특히 하이테크기술기업, 그 외 브랜드형 업무 영역(예를 들어, 프랜차이즈), 지적재산권의 보호는 투자프로젝트의 그 장기화의 여부, 안전하게 결정적인 작용을 획득하는지의 문제는 이 방면 투자자의 높은 관심을 불러일으키는 부분입니다. 투자 중의 지적재산권 자산처리 방식은 그 지적 재산권의 성질과 종류에 따라 약간의 차이와 관점을 두는 것이 다른데 아래와 같은 방면에서 고려할 수 있습니다.

- 법적인 등록이 되지 않은 전문기술에 대해서는 인접권리의 파생보호를 충분히 고려해야 함
- 합자기업내 광범함 비밀보장제도를 건립
- 합자계약에 유효한 구속력을 가진 조건의 기술양도 혹은 허가사용 등에 계약하고 상표허가사용 및 특허경영계약 등 관련되는 지적재산권의 장기적인 보호구조를 마련
- 투자퇴출할 때 가치를 가지고 있는 지적재산권의 회수권을 유지할 수 있는 등

V. 투자퇴출 채널(통로)중시

투자의 퇴출은 투자의 맨 마지막 단계이고 투자수익과 가치의 최후결정이며, 투자프로젝트의 최후 평가 단계이고 투자프로젝트의 필연단계입니다. 실질적으로 투자퇴출의 기본방식은 두가지 입니다. 하나는 투자프로젝트의 권리를 양도하는 것이고, 다른 하나는 투자프로젝트를 청산하는 것입니다. 몇몇 투자자는 투자퇴출의 사전고려가 부족하다고 하지만 실질적으로 투자 퇴출이 발전단계 절차상에 미리 나누어 지지 않았다고 해도 투자퇴출의 안전성과 수익성은 투자를 시작할 때 이미 기본적으로 결정되어지지만 대부분의 사람들이 의식하지 못할 뿐입니다. 이미 앞에서도 언급했듯이 투자퇴출의 가치는 아주 큼니다, 실질적으로 가장 분쟁이 많이 일어나는 단계이기도 한데 그것은 투자 파트너로 볼 때 이후에는 어떠한 합작관계가 존재하지 않기 때문에 쌍방의 관계 및 과거로부터의 공동, 국부적인 충돌의 경제관계에서 발전하여 완전히 대립과 충돌의 관계로 발전하는 것입니다. 투자진입단계에서 향후 투자퇴출방안에 대해서 묘사하면 통상적으로 아래와 같은 내용을 포함합니다

- 투자퇴출시의 우선구매권의 처리원칙과 방식, 우선구매권의 행사기간, 정가원칙 등을 포함

- 청산조건과 청산방식
- 투자퇴출의 자유와 한계
- 청산시 자산처리시의 가격산정과 처리방법의 규정
- 가능한 상황 하에서의 강제 인수조항, 예를 들어 증자 주 발행을 강요당할 경우

그러나 사실상 당연히 합리적으로 제시하는 것은 투자퇴출의 방안설계는 일방적인 행위가 아니라 합작 투자파트너 간의 공동 협상을 통해 확정지어지는 것이므로 일단 확정이 지어지면 단지 일방에 적용하는 것이 아니라 상대방으로부터 향후 상동하는 조항을 사용하게 하여 그 어떤 일방 모두 이익과 폐해가 있습니다. 동시에 만약 서로 다른 투자퇴출방식이 존재한다면 서로 다른 방식간의 평행문제도 충분히 고려할 필요가 있습니다.

제4장 법률적용에 대한 분석 및 대응구제방안 소개

1. 실체준거법

주요 실체적 법률면에서 볼 경우, 국제법의 원칙에 따라 준거법국가 내부의 법률에 의거합니다. 이 방면에서의 중국의 기본적인 법률로는 <중외합작경영기업법>, <중외합자경영기업법> 및 <외자기업법>등 특종업무에 대한 특별법 의 규정들을 참조할수 있습니다. 특별규정이 없는 방면의 내용들은 중국 <민법총칙>과 <계약법>의 규정에 의거합니다. 동시에 한 단계 더 강조할 내역은 중국법률의 강제성규정에 따라 중화인민공화국 내에서 집행하는 중외합자경영 기업 계약서, 중외합작경영기업 계약서, 중외합작자연자원탐사개발 계약서 등은 반드시 중화인민공화국의 법률을 적용합니다.

2. 국제조약과 협정

<워싱턴조약>

현 단계 국제범위 내에서 보편적인 효력을 가지고 있는 양국투자협정으로는 1965년에 제정한 <초청국과 기타국가국민지간의 투자분쟁 해결조약>(Convention on the Settlement of Investment Disputes between States and nationals of Other States,

<워싱턴조약>이라고도 함). <조약>에 따라 1966년 세계은행 내부에 "투자분쟁해결국제센터"를 설립하였습니다. <워싱턴조약>은 국제투자분쟁을 해결함에 있어서 정부기간의 외교적인 해결방법외인 새로운 조정과 중재의 경로를 개척하였습니다. 하지만 본 <조약>은 투자분쟁의 해결에만 언급하였을 뿐 분쟁을 초래한 원인을 어떻게 제거하는 등 외국투자방면의 기타문제점에 대해서는 언급하지 않았습니다. <워싱턴조약>에 언급된 국제투자 분쟁영역은 주로 외국 투자에 대한 보호방면으로써 정부징수, 국유화에 대한 보상 및 기타 안전보장 등 내용이 포함됩니다. 현단계 한국과 중국은 모두 본 조약의 회원국입니다.

<중국과 한국의 양국협정>

1992년 5월2일 KOTRA와 CCPIT는 <상호 투자 촉진 및 보호에 관한 협정>을 체결하였습니다. 본 협정에 언급된 외국에 대한 투자를 보호하고 촉진하는 원칙 하에 대한민국정부와 중국정부는 양국 정식 외교관계를 수립한 1개월 후 즉, 1992년 9월30일에 <상호 투자 촉진 및 보호에 관한 협정>을 체결하였습니다. 본 협정의 규정에 따르면 양국정부는 투자측에게 아래와 같은 보호를 부여합니다.

- A. 시장도입시기, 도입후의 대우방면(외환의 지출 등 방면)에서 최혜국대우를 부여합니다.
- B. 투자로 인한 국내 사법단계 내에서 최혜국대우와 본국국민대우를 부여합니다.
- C. 투자자에게 충분하고 안전한 보호를 부여하되 정부징수조건(공정, 평등의 원칙), 징수보상 및 징수의 구체방법까지 포함되며 정부징수보상방면에서 평등원칙과 합리보상원칙을 따르고 있습니다.

<세계무역조직(WTO)협정>

현단계 한국과 중국은 모두 WTO의 회원입니다. WTO 법률체계에 종속되어 있는 국제투자협의를 놓고 볼 때 우루과이교섭이 끝난 후로 2개의 대응 협의를 체결하였는데 그중의 하나는 TRIMS협약, 다른 하나는 GATS협약입니다. WTO의 국제투자법률체계는 주로 투자보호 및 국제투자 자유화 등 두 가지 주제에 집중되어 있습니다. 자유화부분은 주요하게 시장정도를 언급하였는바 이는 각 나라가 WTO 가입시 제출한 협의서의 시장 개방승낙에서 직접 체현하였습니다. 국가간의 투자보호방면을 놓고

불때 이 부분 내용은 현 단계의 주제가 아니므로 <위싱톤조약> 하의 WTO 다자간 조약은 실제적인 돌파가 없다고 볼 수 있습니다. 그러므로 투자보호방면에서 주요하게 <위싱톤조약> 및 중국과 한국 양국정부의 협정을 참조로 건의합니다.

3. 주요구제방법

- 분쟁성격으로 볼 경우 : 분쟁쌍방의 주체적 신분에 따라 3가지로 나누어지며 구체적으로는 투자측과 투자측 기간의 분쟁, 투자측과 종주국지간의 분쟁, 투자 수של국과 투자유입국 간의 분쟁 등이 있습니다.
- 부동한 구제방법: 분쟁의 성격이 다름에 따라 대응 구제방법도 다릅니다. 투자방과 타자방지간의 분쟁은 종주국법률이 허용하는 사법제도에 의거하여 해결합니다(국내,외 법원관할과 국내,외 중재관할을 포함하되 중외합자계약서와 합작계약서로 인한 분쟁은 주요하게 법원관할권이 있는 중국법원에 소속됨). 동시에 실제상황에서 외국투자측은 중국국유기업과의 합작투자항목분쟁을 해결함에 있어서 중국정부의 조정해결에 의거하는 실례를 많이 볼 수 있습니다. 일반적인 상황을 보면 투자측과 종주국 간의 분쟁은 주로 종주국 국내의 사법체계에 따라 구제를 받되 외국에 대한 투자가 국유화 혹은 징수되거나 전쟁피해를 받을 경우 <위싱톤조약>과 한-중 양국 조약에 의거하여 "투자분쟁해결 국제센터"의 해결을 받을 수 있습니다. WTO의 회원국 간의 분쟁은 WTO의 법률체계에 의거하여 해결하거나 WTO 내부의 분쟁해결 전문기구의 제3자 재판을 받을 수 있습니다.
- 중국법원의 사법효력이 상대적으로 낮으므로 인해 지방보호주의가 엄중한 상황에 비추어 구제방법을 선택할 경우 효율이 상대적으로 높은 중재방법을 선택할 것을 건의합니다. 국내,외의 중재기구를 선택할 경우 신고할 잠재규모와 집행속도의 요구에 따라 중재인원의 법률적 소질과 중립성에 대한 요구 등 요소를 충분히 확인한 후 결정하되 투자계약서에 명기해야 합니다.

제5장 결 론

본 강연에서는 중국투자단계에서 발생 가능한 분쟁 및 원인에 대해 살펴보았으며 다음으로 대응대책을 모색해 보았습니다. 마지막으로 다국적 투자에서 발생하는 기본 법률의 적용 및 구제방법에 대해 간단한 소개를 하였습니다. 이상 분석을 통해 성공적인 대외투자계획과 운영중 알아야 할 문제점들을 알아보았습니다. 이 내용들이 향후 여러분의 업무에 많은 도움이 될 수 있으면 하는 바램입니다. 여러분들의 대중국 투자사업이 계획대로 훌륭한 성공을 거두기를 기원합니다.

주제발표 VI

투자 후 법률분쟁 해결방법

김덕현 박사

법무법인 신세기

베이징지사 중국법률연구소

I. 서론

II. 해결방법의 선택

III. 중재로의 해결

IV. 법원에서의 해결

V. 재산보전

VI. 맺음말

I. 서론

중국에 투자 후 분쟁이 발생하지 않는 것이 가장 이상적이겠습니다. 부득불 분쟁이 발생하였을 경우 적절하게 처리하는 것도 중요하다 하겠습니다. 실질적으로 사용하는 해결방안으로 불법적인 방법을 사용하여 해결하고자 하는 대응책이 있겠으며 합법적인 방법으로 법규정 테두리 안에서 해결하는 방법이 있겠습니다. 많은 사람들이 시간과 비용 그리고 절차상의 간소함을 이유로 불법적인 방법을 사용하고자 하는 유혹을 받는 경우가 많은데 이는 적절한 태도가 아니라고 하겠습니다. 귀찮고 힘들더라도 사전에 법정분쟁 시의 해결방안을 잘 연구하고 분쟁 발생시에는 적절한 합법적 방법을 선택하여 원만하게 해결해야 하겠습니다. 다음에 기술하고자 하는 것은 중재를 통한 해결과 법원을 통한 해결을 절차에 따라 간단하게 설명하고자 합니다.

II. 해결방법의 선택

분쟁이 발생하면 해결 방법을 선택하여야 하는데 불법적인 방법을 선택하게 되면 간단하고 효율적인 방법인 것 같으나 실질적으로는 후유증이 많으며 어떤 경우에는 분쟁의 해결보다는 분쟁해결을 위탁한 사람과의 또 다른 분쟁으로 사업전체가 흔들리는 경우가 많으므로 극히 배제하여야 하겠습니다. 합법적인 범위 내에서 해결할 수 있는 방안은 협상이나 조정을 통해 당사자간의 합의로 해결하는 방안이 가장 좋겠습니다. 차선으로는 중재를 통해 할 수 있으며 최후로 법원을 선택할 수 있습니다. 시간과 비용을 고려하고 체면은 필요 없으며 실사구시의 방법을 선택하여야 합니다. 법언에 의하면 "가장 나쁜 합의가 가장 좋은 판결 보다 낫다."는 말이 있듯이 법적절차에 의한 해결보다는 양보를 하여 감정을 자제하고 합의로 해결하는 것이 최선이라 하겠습니다. 합의가 되지 않으면 단심제가 적용되며 중재위원의 소양이 높은 "중국국제경제무역중재위원회"를 선택하는 것이 유리하다고 판단됩니다. 최후의 수단으로 중국법원을 선택하여 처리 할 수 있으며 최근 중국사법환경이 많이 개선되어 있으므로 외국인의 승소율도 상당히 높아지고 있는바 포기할 필요는 없다고 생각합니다.

Ⅲ. 중재로의 해결

1. 관할

중재로 해결하기 위해서는 분쟁발생 전이나 분쟁발생 후에 쌍방의 서면으로 된 중재합의가 있어야 합니다. 특히 중요한 것은 중재기관의 명칭을 정확히 명시하여야 합니다. 예를 들어 "중국중재기관에서 해결한다"라고 계약서에 기재되어 있으면 중재기관에서 중재신청을 받아들이지 않고 설령 당해 중재기관에서 수리를 하더라도 상대방사자가 관할권 이의신청을 하게 되면 결국 법원에 가서 해결하여야 할 것입니다. 명확히 "북경시((1) 중국국제경제무역위원회는 상해시 심천시 등 2개 도시에 분사무소를 두고 있다.1)소재의 중국국제경제무역중재위원회" 혹은 "북경시중재위원회" 등으로 중재기관이 특정되어야 관할권 합의가 있다고 봅니다. 그러나 주의하실 것은 일방이 중재신청을 할 시에 중재기관이 특정 되어 있지 않거나 중재합의가 없는 경우에도 상대방이 답변서를 제출하면 응소관할이 있다고 하여 사후 중재에 대한 합의로 볼 수 있으므로 중재를 거부하고자 하면 관할권 이의 신청을 하여야 합니다. 중국기업이나 개인과 거래 시에 법률분쟁에 관한 계약서를 작성할 경우 예를 들면 ("피신청인의 소재국의 중재기관에서 중재로 해결한다" 중국측이 피신청인일 경우는 "북경시 소재의 중국국제경제무역중재위원회"에서, 한국측이 피신청인일 경우에는 "서울특별시 소재의 대한상사중재원"에서 중재로 해결한다.) 라고 명확히 기재하여야 합니다. 상기와 같이 기재하면 형식적으로 평등한 계약이 되며 실질적으로는 한국측에 유리한 경우가 많습니다.

2. 중국중재판정부 구성과 심리

중국중재판정부는 일반적으로 쌍방당사자가 1인씩 중재위원회 명단 중에서 선정하고 중재위원회에서 1인을 주임중재위원으로 선임하여 3인으로 구성됩니다. 중재심리는 사건당사자만이 참가하며 비공개로 심리를 진행합니다. 법률적으로 규정은 없으나 일반적으로 한두 차례의 개정으로 직접 증거의 효력을 다투며 변론을 하며 개정을 종결하고 사후 서면 변론이나 필요 시 추가적으로 증거제출을 하며 다수결로 판정합니다. 감정이나 증인을 요청 할 수도 있고 중재에 참석하지 않으면 결석심리를 진행하여 중재판정을 할 수도 있습니다. 실무적으로 개정하여 중재심리를 진행 할 때 중재판정부에서 합의로 조정을 하게 되는데 합의가 도출되지 않으면 중재판정부는 각각의 일방당사자와 개별적인 접촉을 통해 최저 양보 선을 파악하여 당사자간에 합의

를 도출하는 경우도 많습니다. 만약 조정이 성공하지 못하면 바로 중재판정을 하여야 하고, 조정이 이루어지면 조정서를 작성하여 교부하게 되는데 이 조정서는 중재판정문과 동일한 법적효력을 갖게 됩니다.

3. 중국에서의 중재판정((2) 중국에서는 중재판정을 중재재결이라는 용어를 사용하고 있다.2)과 집행

중재의 판정은 중재판정부 구성일로부터 9개월 이내((3) 북경시 중재위원회의 중재규칙에 의하면 중재판정부 구성일로부터 4개월 이내에 중재판정을 하도록 하고 있다. 3)에 판정을 하여야 하며 특별한 경우에 중재판정부의 요구에 의해 중재위원회 비서가 필요하고 정당한 이유가 있다고 인정할 경우 기한 연장을 할 수 있습니다. 중재판정은 만장일치나 다수결의 결정으로 판정하며 소수의견을 판정문에 기재할 수도 있고 기재하지 않을 수도 있으며 판정문에 대한 소수의견의 중재위원이 서명을 거부할 수도 있습니다. 중재판정 시 중재비용에 대한 부담도 판정도 같이 하는데 대개 패소 측에 부담시키는 판정을 하나 각자의 책임의 비례에 따라 부담시키는 판정을 하는 경우가 많습니다. 중재판정문의 집행은 1958년 뉴욕 "외국중재판정에 대한 승인과 집행에 관한 조약"에 중국과 한국 모두 가입하였기 때문에 패소측 법정소재지 중급법원에 집행 신청을 하면 강제 집행을 할 수 있습니다.

4. 비용과 대리

중국의 중재기관에 예납하는 중재비용은 중재기관과 사건당사자에 따라 상이합니다. 중국국제경제무역중재위원회의 경우 안건접수비가 인민폐 만 위엔이며 별도 청구금액에 따라 0.5%~3.5%까지 누진 계산되며 전문가의 도움을 받기 위한 대리소송비용도 중재위원회에 예납하는 비용정도를 계산하면 되리라 생각됩니다. 참고로 대리인의 숫자가 제한이 없으므로 중국인소송전문가와 한국인 소송전문가를 동시에 이용하는 것도 좋은 방법이라 볼 수 있습니다.

IV. 법원에서의 해결

1. 관할

중국법원은 기층법원, 중급법원, 고급법원, 최고인민법원 4급으로 나누어져 있습니다. 민사소송은 2심제를 채택하고 있어 일반적으로 중급법원에서 1심을 하고 고급법원에서 최종판결을 하게 됩니다. 일반적으로 피고인 소재지의 중급법원이 관할법원이거나 한국인이 많은 산둥성의 모든 한국관련사건은 청도시 중급법원이 1심법원이며 길림성의 모든 한국관련사건은 연변자치주 중급법원이 1심법원이 됩니다. 부동산관련사건이나 지적재산권관련사건은 기층법원이 관할법원이 될 수도 있습니다. 중국에 설립된 투자기업이 당사자가 되는 사건은 당해 투자기업은 법적으로 중국법인이므로涉外사건이 아닌 중국 국내 사건으로 처리됩니다. 그러므로 소송가액에 따라 기층법원 또는 중급법원에서 1심을 관할하게 됩니다. 중국 국내사건일 경우 각성 행정구역마다 상이하나 일반적으로 인민폐 500만 위엔 이상인 사건은 중급법원이 1심법원이 됩니다.

2. 재판부의 구성과 심리

재판부는 판사와 배심원으로 홀수로 구성됩니다. 간단한 사건은 단독판사가 심리할 수도 있습니다. 합의부로 구성된 재판부는 법원원장이나 민사청장이 참가하여 구성되면 원장이나 민사청장이 심판장이 됩니다. 재판부의 구성이 재판의 공정성을 담보하지 못하면 회피신청을 할 수 있습니다. 이는 법원서기, 통역원, 감정인에게도 모두 회피신청을 할 수 있습니다. 중국민사소송은 한국의 집중심리제의 형식을 취하기 때문에 보통 1~2번의 개정으로 개정심리를 종료합니다. 특히 최근에 "증거교환에 대한 규칙"을 개정하여 개정 전 5일 후에 제출한 증거로 특별한 경우가 아니면 법원에서 받아들이지 않음을 주의하여야 합니다. 일반적으로 개정진행 방법은 먼저 증거의 확인을 합니다. 쌍방당사자가 제출한 증거의 진위 여부를 쌍방이 확인을 하고 난 뒤 재판장이 쌍방변론을 할 쟁점정리를 합니다. 쟁점정리가 끝나면 매 쟁점마다 원고측이 발언하고 피고측이 변론하는 순서로 진행됩니다. 매 안건마다 발언할 기회를 충분히 보장해주며 심리도중에 당사자가 의사 표시를 할 기회를 주기도 합니다.

3. 판결과 집행

일반적으로 국내사건일 경우 1심은 6개월 이내에 판결하며 2심은 3개월 이내에 판

결합합니다. 필요에 따라 법원의 동의를 얻어 연장 할 수 있으나 기한 내에 판결하지 않을 때 제재조항이 없고 또한 섭외 사건인 경우 상기의 심리기한에 대한 제약을 받지 않으므로 2년, 3년 가는 경우도 있습니다. 불필요하게 심리가 지연되는 경우 지역 정법위원회나 재판감독권을 갖고 있는 검찰에 탄원서를 제출하는 것도 하나의 대처 방법이 되겠습니다. 법적 효력이 있는 판결문을 집행할 경우 재산소재지의 제1심 인민법원에 집행신청을 하게 되면 한국과 달리 집행법관이 직접집행을 하게 됩니다. 실무상으로 집행법관이 강제집행 중에도 서로 집행에 대한 합의를 종용하여 집행 시에 집행합의로 하는 경우도 있습니다.

4. 비용과 대리

법원에 제출하는 소송비용은 소송가액에 따라 달라지나 일반적으로 0.5%~4.5% 수준이며 소송 대리비용도 소송가액의 3%~5% 선에서 책정됩니다. 소송대리인의 숫자는 2인 이하로 인원수가 제한 되어있으나 꼭 중국변호사만이 대리 할 수 있는 것이 아니라 당사자의 선임에 의해 외국인도 관계없이 소송대리를 할 수 있습니다.

V. 재산보전

중국에서 중재나 소송으로 분쟁을 해결하고자 할 때 한국에서와 마찬가지로 재산보전제도가 있습니다. 재산보전 방법으로 은행계좌 동결, 봉인, 가압류, 가처분 등의 방법이 있습니다. 실무상으로 한국인은 중국투자회사의 계좌동결이나 봉인, 혹은 가압류가 되면 쉽게 상대방의 요구를 만족시켜주면서 상대방을 제소할 경우에는 재산보전신청 없이 제소하여 승소한 후에도 집행을 받지 못하고 소송비용만 낭비할 경우가 많습니다. 제소한 측이 재산보전을 신청하면 놀랄 것 없이 담보를 제공하여 재산보전행위를 해제 시키고 제소할 분쟁이 생기면 사전에 상대방의 재산에 대한 조사를 하여 재산보전신청과 동시에 제소를 하는 것이 사후 분쟁해결에서 유리한 입장이 될 수 있을 것입니다.

VI. 맺음말

중국에서 분쟁이 발생하면 법이 통하지 않는 국가라고 생각하고 포기하시는 투자

자들이 많습니다. 현재 중국사법제도도 하루가 다르게 정비되어가고 있으며 또한 투자자 자신이 중국법에 대한 분쟁 발생시 처리방법을 항상 준비된 자세로 처리한다면 원만한 결과도 얻을 수 있다고 생각합니다. 멋진 시작도 중요하지만 끈기 있고 제대로 된 마무리도 중요하다고 생각하시고 분쟁발생 시 적절한 조치를 취하여 대응하셔야 하겠습니다.