

# 中國의 國有 및 鄉鎮企業 改革과 私有化 — 企業事例研究를 中心으로 —(1)

李 根

본고는 중국의 국유기업 및 향진기업에 대한 사례 연구 및 실증 분석을 통해 중국의 경제 개혁과 사유화의 성격을 고찰하고 미래 전망을 한다. 사례 연구의 대상은 상해의 제2방직기계회사, 광둥의 남해폴리에스터絲회사, 광둥 흥발알루미늄자재 집단공사이다. 현단계 중국의 국유기업개혁은 근대적 기업제도 실시를 위한 '公司制化'의 방향으로 가고 있으며, 국유기업의 주식회사화는 확대될 것이나 공사화의 일환으로서 추진될 것이다. 공사화가 진정한 소유와 경영의 분리와 경영 독립성을 보장해 낼 수 있을 지에는 약간의 불확실성이 존재한다. 현재까지 중국의 고도성장을 이끌어 온 향진기업은 급속히 주식회사화할 것이며, 이 전환에 개체호나 사영기업도 포함하여, 농촌부문의 실질적인 사유화가 가속화될 것이다. 이는 국유부문이 취하는 法人주주의 장려를 통한 일종의 '法人사회주의' 방식과 일견 대비되면서 상호작용을 미칠 것으로 예상된다.

## 1. 序 論

1978년 말 '개혁-개방'이라는 당대회결정에 의해 시작된 중국의 경제개혁이 상당한 성공을 거두는 가운데 1992년 10월의 중국공산당대회는 '사회주의 시장경제'라는 새로운 슬로건으로 이전의 '有계획적 상품경제'를 대체하였다. 이전의 '계획이 있는 상품경제'에서 상품경제란 용어는, 중국 당국이 이데올로기적 이유에서 시장경제란 용어 대신 사용한 말로서, 이전에는 계획과 시장을 적절히 조화·결합하여, 국유기업은 계획 하에 비국유기업은 시장 하에 놓이게 한다는 것이었다. 이제 새로운 '사회주의 시장경제'란, 계획을 폐지하여 국유, 비국유 할 것 없이 모든 종류의 기업이 다같이 시장 하에서 자유로운 경쟁을 한다는 것을 의미한다. 그렇다면, 무엇이 사회주의인가? 그것은 다름 아닌 국유기업의 지속이다. 즉, 많은 수의 비국유·사유기업이 성장하고 있더라도 국가의 중추 산업 부문에서 국유기업이 차지하는 비중이 압도적인 한 그 경제 체제는 사회주의 체제이다라는 것이고, 실제로 중국은 전면적 사유화를 하지 않고도 이만큼의 성공을 거둔 것에 커다란 자

(1) 본 연구는 93년도 교육부 지역연구 과제 지원을 받았습니다. 서울대 대학원의 최민식군이 원고를 입력하고 교정을 보는 수고를 하였습니다. 현지 조사에 도움을 준 상해사회과학원과 중국발전연구중심 및 광둥성 남해시 정부에 사의를 표합니다.

부심을 표시하고 있다[馬洪(1993)]. 현재 중국 경제의 아킬레스건은 바로 이 사유화가 안 된 대중형국유기업부문이다. 현재 대중형국유기업의 1/3이 적자를 보고 있고, 나머지 1/3은 장부상 흑자이나 실제상 적자라고 한다.

장기적인 관점에서 볼 때, 국유기업이 사유화가 지체되고 있는 상황하에서, 비국유기업이 계속 급성장하여 경제에서 주도적 위치를 차지하게 되거나, 또는 국유기업의 주식회사로의 전환을 통한 사유화가 진전되어 국가가 이들 기업에서 소주주로 전략하게 될 때, 중국경제의 '사회주의성'은 어디서 찾을 것인가 하는 문제가 있다. 국유기업을 계속 현상태로 방치할 것인가, 사유화할 것인가의 선택이 갖는 장기적 의미의 중요성 때문에 중국 지도부는 딜레마에 빠져 있는 것이다.

본고에서는 중국의 국유 및 非국유기업(향진기업)의 소유권 문제에 중점을 둔 분석을 통하여 경제개혁의 문제점을 분석하고 앞으로의 전망을 해보고자 한다. 2, 3 및 4절에서는 본인이 1993년에 현지 조사를 수행한 기업의 사례 연구를 정리하고, 5절과 6절에서는 이 사례 연구와 기타 정보를 취합한 종합적인 분석이 각각 국유기업부문과 향진기업부문에 대해 이루어진다. 결론에서는 이상의 분석을 기초로 중국의 경제개혁이 당면하고 있는 문제의 본질과 미래 전개 방향을 논한다.

## 2. 上海第二紡機 股份有限公司의 事例

### 2.1. 會社 概括

1923년에 설립된 이 회사는 방직 기계를 생산하는 중국의 대표적인 大中型국유골간기업이다. 1987년 이래, 이 기업은 일련의 기업 개혁을 실시하여 성공한 유명한 사례 중의 하나로 꼽힌다. 개혁이 기업에게 운영과 확대에 관한 많은 자율권을 부여했으며, 이 개혁 사례는 상해시 정부로부터 '이방기 개혁 모델'이라고 명명되었으며, 그후 다수의 대중형 기업에서도 시도·채택되었다.

대표적 개혁 조치로서 이 기업은 1987년에 전체 직공이 경영 성과에 대한 위협과 이득에 대해 공동으로 책임을 지는 '전체 직공 承包制(경영책임제)'를 실시하였다. 1988년에 이 기업은 상해 정부로부터 대외무역권을 포함하여 재정, 조세, 인사관리, 직공보수제 등에 관한 자율권을 확대하는 개혁 조치의 혜택을 받아 선도적 개혁 기업이 되었고, 그 우수한 성과로 인해 중국 500대 기업 중의 하나로 선정되었다. 1990년에는 정부로부터 '1급기업' 판정을 받았다. 1991년에는 국유기업으로는 상해 지역에서 최초로 '노동合同

(계약)제'를 실시하여 노동자의 해고, 고용에 관한 자율권을 확보하였다.

1991년 12월 10일, 상해시 정부의 비준에 의하여 이 기업은 기존의 '상해제2방직기계 공장'이라는 구형 국영기업에서 '2방기' 주식회사로 개편되었다. 1992년에는 국무원 경제 무역위원회(당시 경제무역판공실)로부터 '경영기체전환'에 있어 중국 전역에서 가장 선진적 모델 기업으로 뽑힌 3개 기업 중의 하나가 되었다.

이 기업은 현재 1,000여 명의 전문 기술자 및 관리자를 포함하여 5,500여 명의 직공을 고용하고 있으며, 회사 부지는 350,000 m<sup>2</sup>의 면적을 차지하고 있다. 이 회사는 현재 다양한 유형의 천연 및 합성섬유방직기계를 생산하고 있으며, 이 제품들은 중국 내에서 높은 시장점유율을 유지하고 있다. 이 기업의 제품개발전략은 ① 국내경쟁기업이 생산할 수 없는 것을 생산한다는 것과 ② 주요 부품의 외부 의존도를 줄여 시장을 확대하고 비용을 낮춘다는 것이다. 최근 이 기업은 Automatic cone winder의 생산 기술을 국산화하기 위해 독일 Schlafhost Ag사와 기술이전 및 공동생산계약을 체결하였다.

## 2.2. 所有權 및 經營構造의 改革

이방기 주식회사의 관리자와의 인터뷰에 의하면, 이 기업은 과거 계획경제하에서 모든 의사 결정과 집행이 기계공업부 직할 하에 있었으나, 1980년대에 들어와 중국 경제의 시장화에 따라 계획경제체제의 폐단을 개혁하여 시장경제에 적응하기 위해 노력해 왔다고 한다. 그리하여 선도적 개혁 기업으로서 1987-91년간에 연속 5년간 연평균 21.21%라는 이윤성장률을 달성하였으나, 기업의 소유권 문제에 대해 별 진전이 없어서 기업의 소유권의 모호성이 경영 성과 개선에의 장애로 인식되었다고 한다. 그리하여 소유권 개혁을 위한 중대 조치로서 1991년 12월, 股份有限公司(주식회사에 상당)로 개편하는 결정을 하여 1992년부터 시행에 들어갔다고 한다.

현재 등록되어 있는 총자본은 425,580,000元이고, 주주 구성을 보면 국유주가 46.3%, 개인과 法人을 포함한 국내일반주가 12.57%, 그리고 나머지인 41.12%가 외국인 보유 주식(소위 B주)이라고 한다. 12.57%라는 국내일반주 중의 약 20%가 이 회사의 사장을 포함한 직공들이 보유한 내부주(우리社株에 해당)라고 한다. 국유주를 제외한 나머지 주식은 상해 주식시장에 상장되어 유통되고 있고, 외국인보유분의 B주의 일부는 미국 주식시장에 간접 상장되었다고 한다. 이방기社 주식의 미국뉴욕상장 소식은 1993년 12월 25일자 China Daily에도 보도되었는데, 거기에 따르면 일반미국투자자들은 이방기社의 B주에 대해 미국 은행(이 경우 Bank of New York)이 보증하는 '양도성주식증서'라고 불리는 ADR(American Depository Receipts)를 구입하는 방식에 의해 간접적으로 이방기社의 B주

에 투자한다고 한다. ADR 1주는 B주 10주에 해당하며, ADR가격은 상장된지 약 5일이 지난 25일 현재 약 15% 올랐다고 하며, 이는 미국 투자자들의 이방기社에 대한 관심을 반영한다고 보도되었다. 이런 식으로 중국 회사의 주식이 외국 시장에 장외거래(Over-the-counter market)방식으로나 거래되기 시작한 것은 이방기社가 최초의 사례이며, 그 외에도 Shanghai Tyre & Rubber社, 그리고 Shanghai Chlor Alkali社도 ADR을 발행하는 것을 준비하고 있다. ADR을 통한 방식은 외국 투자자들이 직접 중국에 와서 B주를 사는 방식에 비해 언어 상의 장애, 대금결제, 외환거래상의 불편을 회피할 수 있어 장차 더 많이 이용될 것이며, 중국 회사들의 B주에 대한 외국 투자자들의 관심을 다시 증대시킬 것으로 China Daily지는 예상하였다[China Daily(1993. 12. 15)].

기업 내의 의사 결정권의 구조에 관해서, 관리자와의 인터뷰에 따르면, 사장은 이사회에서 선출되고 급여도 거기서 결정되며, 주요 주주들로 구성되는 이사회는 주주총회에서 결정된다고 한다. 그런데 아직 개혁 초기의 과도기성의 한 예로써 이사회 회장(대표이사)과 사장(최고 경영자)이 같은 사람이라고 한다. 이것은 현재 회사의 최대 주주인 국가주를 대표할 적당한 사람이 없어 회사 사장이 국가주를 대표하고 동시에 이사회 회장이 되는 중국 특유의 현상이다. 이 회사의 관리자도 이것이 비정상적인 형태라고 보고 있으며, 이것이 중국의 기업제도 개혁이 안고 있는 어려움 중의 하나라고 털어 놓았다. 즉, 현재 누가 이사회에서 국가주를 대표할 것인가에 대해 중국 내에서는 세 가지 방식이 존재하는데 첫째는, 그자리를 공식으로 남겨 놓는 방법이며, 둘째는 국가관련부처(이 회사의 경우 기계공업부나 국가자산관리국)에서 대표자를 파견하는 방식이며, 셋째는 이방기社와 같이 사장이 회장을 겸임하는 방식이라고 한다.

이 관리자의 평가에 따르면 첫째 방식은 그 非합리성 때문에 채택한 기업이 적고, 둘째 방식은 국가관련부처가 여러 부서인 경우 제각기 대표를 파견할 때 의견의 불일치, 혼란의 문제 뿐만 아니라, 기업에 대한 정부 부문의 간섭을 온존시키는 길이라는 단점이 있고, 셋째 방법이 이사회에 정부 기관의 입김을 배제하여 政企분리를 꾀하고 독립 경영을 보장하는 가장 효과적인 방법이라는 것이나, 다만 사장이 국가주를 대표한다는 것이 법적인 근거가 없다는 점이 문제라는 것이다. 실제로 이 회사의 경우 이사진의 구성을 보니, 상당수가 노조 위원장 및 회시간부 등의 내부 이사이고 나머지도 금융, 증권, 산업계 인사들로 정부 관료는 없어서 정부 부문의 불필요한 입김이 적어도 공식조직상으로 보아선 들어올 여지가 없어 보였다.

정부간섭배제에 의한 政企분리의 중요성은, 주식회사 제도로의 개편이 가져온 가장 큰

혜택이 무엇이나라는 질문에 대한 답변에서도 확인되었다. 즉 관리자의 답변에 의하면 주식제로의 전환은 첫째, 회사의 구조를 국제적인 규범에 맞는 의사결정메커니즘과 경영 체제 쪽으로 바꿔 정치와 경영의 혼합이라는 장애를 극복할 수 있게 해 주었고, 둘째 주식 발행에 의한 국내외의 자금 동원의 확대에 따른 자금부족문제의 해결을 가져왔다고 한다. 위의 두 가지의 이익은 생산성 향상이라는 가시적 결과를 가져왔으며, 양자중 전자가 더 중요하였다고 보는 것이 관리자의 입장이었다. 필자가 보기에는 정부 간섭의 배제는 주식제 전환 이후 이사회 구성에 정부 부문의 대표자가 없다는 사실보다는 주식제의 실시와는 별도로 이 회사가 부여받은 각종 특혜적 자율권의 확대에 더 크게 영향받은 듯이 보이며, 이 기업의 성과 개선에의 가장 큰 기여도 이 회사가 선도개혁기업으로서 누리는 각종 특권에 힘입지 않았나 싶다. 그 특권 중의 가장 중요한 것은 이 회사가 적용 받는 법인소득 세율이 일반적인 35-55%에 비해 훨씬 낮은 15%라는 사실일 것이다.

주주총회나 이사회에서 국가주를 누가 대표할 것인가 하는 문제와 더불어 중요한 문제가 국가주의 비율에 관한 것이다. 그것은 사회주의성의 유지를 위해선 국가가 최대 주주로 머물러야 한다는 주장이 있기 때문이다. 이 문제에 관해 이방기사의 관리자는 실제로 중국에서 국가주의 비율이 어느 정도 되어야 기업에 대한 제어력을 행사할 수 있느냐에 대해 논란이 많다고 한다. 국가주가 51% 이상만 되면 일반적 의사 결정에 있어 제어권을 행사할 수 있으나, 사안에 따라서는 표결에서 2/3의 동의를 필요한 경우도 있기 때문에 국가주 비율이 70%가 넘어야 한다는 주장도 있다고 한다. 국제적인 관례에 따르면, 최대 주주의 보유 비율이 20-25%만 가지고도 실질적 기업 통제가 가능한데 이 회사도 아직은 46.31%로 국가주 비율이 상당히 높기는 하지만 이 방식을 따르고 있다고 한다. 50% 미만의 비율로도 일반 투자 및 외국 투자자의 지분 상한에 대한 규제를 통해 실질적인 통제가 가능하기 때문이다. 이런 조건하에서 장차 이 회사에서도 국가주의 비율은 증자에 따라 계속 낮춰질 것으로 예상한다고 한다.

현재의 사장은 주식제로의 전환이전 시점의 공장장이었고, 주식제로 전환된 이후에 국가주의 대표로서 출마하여 무기명투표를 거쳐 선출되었고, 다른 이사진의 선출도 투표에 의했다고 한다. 이사진의 임기는 4년이고, 최고경영자층의 구성에는 그 동안 큰 변화가 없었다고 한다. 주식에 대한 배당은 액면가의 10%를 지급했으나, 국가주에 대해서는 현금 지급은 없었고, 10주당 4주씩의 주식을 배당으로 지급한 경우도 있었다고 한다.

### 2.3. 勞使關係 및 社內福祉

관리자의 말에 따르면 이 회사는 국영기업이기 때문에 노사의 개념이 없다고 한다. 그

것은 회사 내의 대부분의 직공이 주식 보유자이므로 회사의 피고용자이자 동시에 경영자이고 또한 주주라는 것이다. 즉, 회사의 자본 제공자, 경영자, 그리고 생산자 삼자가 주주라는 한 개념으로 통일되었다는 것이고, 직공과 이사회, 직공과 사장, 직공과 주주총회 간의 이익은 기본적으로 일치한다고 한다. 물론 직공들이 항상 아무런 불만이 없는 것은 아니고, '합리화건의위원회'가 있어 불만이나 좋은 발상을 수렴하는 역할을 한다고 한다.

불성실한 근로자를 어떻게 처리하느냐는 질문에 대해서, 개혁 이전에는 근로자를 해고할 권리가 없었으나, 이제는 해고할 권리가 있다고 한다. 물론 어떤 실수에 대해 즉각적 해고는 없고 제대로 일을 완수 못하는 근로자는 다른 부서에 배정 받아 1년 동안 재교육이나 관찰의 대상이 된 후, 그 후에도 적응하지 못하면 해고된다고 한다. 실제로 해고권이 적용된 1988년부터 93년 6월까지 257명이 해고되었다고 한다. 이는 현재 총고용인원이 5,500여 명에 비해 아주 작다고는 할 수 없을 것이다. 실제 해고의 절차는 1년이라는 관찰기간 동안의 그 근로자의 기록을 가지고 직공대회와 상의하고 서류를 노동중재위원회에 제출하여 결재를 받아야 해고의 효력이 발생한다고 한다. 해직 후에는 원직상 회사의 관련이 끊어지는 것이지만 회사는 실업 보조기관에 관련 서류를 보내 실업보험을 받게 해주는 등의 생활 도움을 준다고 한다. 해고된 경우에도 회사가 제공한 주택에 계속 거주할 수는 있지만, 사용료를 지불하여야 하고 다른 회사에 스카우트되어 간 때에도 마찬가지로 한다.

개혁 이후 기업의 생산성 증대에 따라, 기업 성과에 비례하는 각종 직원복지기금이 많이 늘어났다고 한다. 그러나 개혁 이전과 같이 개별 직공의 성과에 상관없이 똑같이 급여를 주는 평균주의는 이제 극복되어 상여금뿐만 아니라 급여에도 차등이 있다고 한다. 즉, 업무에 따라 책임의 크기, 위험도, 노동강도 및 직위의 중요성을 고려하여 상이한 계수를 계산하여 급여를 정하고, 근로자가 실수를 한 경우에는 그 달의 월급이나 상여금이 삭감된다고 한다. 아직도 남아 있는 “平均主義”의 예를 꼽으라면, 설날 등의 명절에 지급하는 보너스 액이 모든 직원에서 똑같다는 점일 것이라고 한다.

직공자치기구라 할 수 있는 '직공대회'는 직공의 권익에 관련된 회사의 주요 결정에 권한을 가지며, 실제로 회사가 주식회사로 전환될 때에도 직공대회의 찬성을 거쳤다고 한다. 직공대회는 또한 부사장 이하의 회사 간부에 대한 일종의 감독권을 가져, 사장은 회사 간부의 임명 시에 직공대회의 동의를 거친다고 한다. 세후이윤을 재투자, 상여금 및 사내복지기금으로 나누는 비율은 이사회에서 결정하지만, 그 구체적인 사용 내용은 사장이 결정하며, 특히 사내복지기금의 사용에 대해서는 사장이 직공대회에 사용 계획서를 제출

하여 승인을 받아야 한다고 한다.

### 3. 廣東 南海市 南海條綸(Polyester Fiber) 股份有限公司의 事例

#### 3.1. 會社 概括

이 회사는 南海市 沙頭鎮工業區에 위치하고 있어 西쪽은 전국 화학섬유제조지인 西樵鎮과 접하고 남쪽은 九江對外港口와 인접하여 교통이 편리한 지역이다. 주식회사로 바뀐 년도는 1992년말이고 廣東省人民政府가 認准한 法人과 會社職員이 混合하여 주주를 구성하고 있는 股份制회사(주식회사)이다. 총工場數地는 7.6만 m<sup>2</sup>(工場建築面積은 3.7만 m<sup>2</sup>)이고, 固定資產은 1.48億元(1992年)이며, 年生産量은 terylene 15,000톤, 人造실크(polyester silk)가 1,200톤이고, 총고용職員수는 930人이다.

1984년 남해현 Polyester Fiber공장으로 시작할 당시의 고정자산은 1,900만元이었다. 8년 동안 끊임없는 투자와 노력으로 1992년에는 고정자산이 1.48억元으로 원가치의 7.8배로 증가했다. 1993년에는 기술혁신자금 1.2억元을 투자할 것이며 8대의 신종기계 및 연간 생산 능력이 4,000톤인 생산 라인과 연간 생산 능력이 3,000톤인 無紡布(베를이 없는 직기로 짠 천) 라인을 추가 투입할 계획으로 회사의 고정자산은 2.68억元이 될 것이라고 한다.

1992년은 1991년보다 회사 총생산가치는 47.8% 성장한 2.7억元, 매출액은 13.5% 성장한 2.1억元, 세전이윤(稅利)은 14.3% 성장한 2,800만元으로, 일인당 세금 납부가 3만 원이다. 회사의 몇몇 제품은 여러 가지의 상을 받았으며 회사 제품은 전국 각지에 판매되고 있다. 현재는 생산과 판매가 균형 상태이다.

#### 3.2. 所有 및 經營構造

이 회사의 주식은 아직 주식시장에 정식으로 상장되지 않았고, 주식의 가격은 회사 자산에 대한 평가에 의해 정해진 것이다. 총 1억元的의 주식 자본 중 국가가 61%인 6,100만元을 차지하고 있고 이 부분의 자산에 대하여 시정부의 관리 부서에서 재산권을 행사하며, 기타 3,900만元은 본 회사 직원 사회단체 법인 및 개인이 구매한 것이다. 여기서 개인주는 형식상으로는 법인이 구매하는 형식으로 이루어지고 있는데 이는 중국인민은행에서 개인의 주식 구매를 규제하고 있기에 변칙적인 방법으로 회사의 노조(工會)에서 개인의 돈을 모아 노조법인이 구입하는 형식으로 투자하고 있고 실제의 주주는 개인이지만 우리로서는 이 법인을 주주로 본다고 한다. 물론 진정한 법인투자자도 있다고 한다.

사장(總經理)은 주주들이 선출하는데, 이 공장의 경우 원래의 공장장이 아주 잘 운영하였기 때문에 시정부에서는 현재 공장장을 주주총회에서 지지하였고 새로 들어온 주주들도 찬성하므로 이사회(董事會)의 회장(董事長) 및 공장장(사장)은 원래의 공장장이 겸임하고 있다. 주주총회때 주주 혹은 주주 대표 모두 회의에 참석할 수 있으며 의결할 때는 주식 소유 비례에 따라 투표권이 주어진다. 최대 주주인 시정부에서는 주주총회에서 자신의 대표자로서 현 사장을 출석시킨다.

중국에서는 일부 주식회사의 경우 해당 주식회사가 法人으로서 해당 회사의 주식의 일부를 소유하여 그 스스로 주주가 되는 경우가 있는데, 이 회사에서도 회사자체소유의 주식이 없느냐는 질문에 대해 없다고 대답하였다. 그것은 광동성에서는 주식제 개혁에 있어서 철저히 기업이 자신의 주식을 소유하는 방식을 부정했기 때문이라고 한다. 즉 기업이 이윤의 한 부분을 기업 소유의 주식으로 전환하는 옛방식은 소유권을 모호하게 하여 경영을 어렵게 했다고 본다. 따라서 원래 회사에 있었던 복지 기금은 현재 직원에 대한 부채의 형식으로 회계장부에 적고 주식으로 계산하지 않는다고 한다. 이 기업의 경우 주식 제도의 전환의 가장 큰 동기는 자금 부족을 타개하기 위해서였다고 한다.

### 3.3. 經營戰略 및 社內福祉

孔慶釗 副總經理겸 常務董事의 말에 따르면 1993년에는 총생산가치 3.5億元, 매출액 2.6億元, 세금 3,600만元인 계획목표를 달성할 것이고, 1994년도에는 생산목표를 달성하는 것 외에 연간생산능력이 3,000톤인 無紡布공장을 설립할 계획으로 설비는 93년말쯤 독일에서 선적되어 1994년 2월에 가동할 예정이라고 한다. 1993년 하반기에 국가의 긴축정책으로 자금부족현상이 있지만 1992년에 이미 4,000여만元的 출자금(股金)을 확보하였고 연생산능력을 18,000톤으로 향상하여 GATT가입 후의 시장 경쟁에 대비하고 있다고 한다.

올해 매출과 관련하여 화학섬유의 가격이 계속 하락하고 있기에 확인하기 어렵지만 여러 가지 제품을 그 색상 규격 등을 시장 수요에 맞추어 생산하고 있다고 한다. 현재는 국내시장에만 판매하고 있지만 서독에서 기계를 수입하여 1994년 초에 생산에 들어갈 無紡布는 수출할 계획이라고 한다. 시장에서의 가격 경쟁력에 대해서는, 대만으로부터의 화학섬유 수입에 대한 세금 혜택이 이미 없어졌고, 대만 남한 및 동남아 등지에서의 수입품은 물량이 적고 안정적이지 않기에 중국 고객들이 좋아하지 않기 때문에 자기 회사는 항상 그들보다 조금 비싸게 판매하지만 가격 경쟁력이 있다고 한다.

직원 월급은 1992년도에는 일인당 봉급 수당을 합하여 일년에 8,000元 정도이고 1993



년에는 연간 10,000元 정도라고 한다. 복지시설에 관해 말하자면 사내 식당에서의 한끼 식사는 2元으로 그중 1元은 회사에서 보조하고 있고 회사 내에는 탁아비를 아주 저렴하게 받는 유치원과 탁아소가 있다. 결혼한 사원은 주택을 제공받으며 부부 모두 본사에서 근무하면 두 침실에 거실 하나, 과장등 회사의 간부일 경우 세 침실에 거실 두개인 120-130 m<sup>2</sup> 정도의 주택을 배분받을 수 있다. 미혼 직원에게는 남자 기숙사 및 여자 기숙사가 있으며, 여자 쪽만 회사에 있는 경우는 부엌 거실 침실 각 하나인 30 m<sup>2</sup> 정도의 엄마주택이 있다. 공장 내의 보건소는 무료로 보건소에서 치료할 수 없는 경우 타병원에서 치료받을 때 역시 100% 회사에서 비용을 지불 해준다. 이 회사의 직공은 모든 현지인으로 戶口가 없는 외지인은 없다고 한다.

#### 4. 鄉鎮企業, 廣東興發알루미늄資材集團公司의 事例

##### 4.1. 企業 概括

이 기업은 광둥성 南海市 南莊鎮(鎮은 한국의 읍에 상당)에 위치하고 있으며, 집단공사로 명명된 것은 1992년 11월 2일이다. 소유제상의 성격은 鎮集體所有制이며, 기업집단산 하에는 廣東興發알루미늄資材工場, 中外合資南海興發알루미늄有限會社(합자 상대: 홍콩), 南海興發알루미늄資材工場 및 廣東興發알루미늄資材工場無錫(지명)工場의 4개 기업을 보유하고 있다. 총工場數地는 23萬 m<sup>2</sup>이며, 固定資產은 1.3億元(原가치)이며, 이는 용융부터 압출, 산화, 착색, 모델링 및 알루미늄샤시 생산 등 전과정을 수행하는 16개의 生産라인을 포함하고 있다. 年生産量은 3萬톤이며, 총고용 職員수는 538人인데, 이 중 엔지니어가 96人으로 17.8%를 차지하고, 노동자는 3개조로 편성되어 하루 3교대 근무를 하여 공장은 24시간 가동되고 있다.

##### 4.2. 所有 및 經營構造

주주총회(董事會)는 이 그룹의 최고 권력 기구로서 평균 나이가 39세인 7명의 주주(董事)로 구성되어 있다. 이사회 회장(董事長)겸 사장(總經理)인 羅蘇(54세, 經濟師)는 기업 창시자로 광둥성 우수 농민 기업가 칭호를 받았으며 광둥성 기업가 협회 이사 및 광둥성 경제학자 기업가 침묵회회원이기도 하다. 羅사장은 8년전부터 이 회사에서 일해 왔으며, 그전에는 다른 회사의 사장을 하기도 했다. 주주총회의 구성원 중에는 4명의 이 회사 엔지니어가 포함되어 있다. 이 기업은 주주총회의 감독 하에서 “경영은 엄격히, 인원은 적게, 급여는 많이, 상벌은 분명히”라는 원칙 하에서 일련의 비교적 정돈된 縱적인 경영 방

식을 채택하고 있다. 사장을 포함한 회사 간부의 임명권은 남장진정부에 있고 사장의 급여 및 임명권도 진정부에 있다. 회사 내에는 노조(工會)나 직공대회가 없으며 사장이 직공의 고용 및 해고권을 가지고 있으며, 연평균 10명 정도의 해고사례가 있다. 직원 월급은 800元에서 1,000元 정도이고 사장 월수입은 3,000元 정도로 이윤 상황에 따라 등락할 수 있다. 회사와 공장에서는 컴퓨터 시스템과 케이블TV를 이용하여 현장 관리를 하고 있다. 이윤의 33%는 정부에 세금으로 내고 나머지의 25%는 鎮정부의 세금, 그 나머지 75%는 사내 보유되어 재투자되거나 복지비로 쓴다.

4.3. 經營成果 및 計劃

이 집단은 산하 기업인 廣東興發알루미늄資材工場에서 성장해 왔다. 이 공장은 1985년 6월에 중국개혁개방의 정책에 힘입어 성립하여 1986년에 가동되었다. 한 공장에서부터 그룹으로 성장하는 8년 동안 南海市당위원회 및 南海市정부의 격려 하에 그리고 사회 각계각층의 지지 하에 회사 직원들은 자수성가의 정신으로 열심히 일해 왔다. 기업은 “일류의 기업, 일류의 품질, 일류의 효율”을 경영 목표로 삼아 8년 동안 회사 고정자산은 660만원에서 19.7배인 1.3억원으로, 공장부지면적은 3,500 m<sup>2</sup>에서 66배인 23萬 m<sup>2</sup>으로, 기업보유자금은 25만원에서 367배인 9,180만으로, 생산 설비는 두대의 압출기와 산화라인 한개에서 16개의 체계적인 생산 라인 및 모델 제조설비와 알루미늄 사시 가공 설비를 갖춘 그룹으로 빠른 성장을 이루었다. 1990년에서 1992년 사이의 경영성과의 발전은 다음의 <表 1>에 잘 나타나 있다.

<表 1>에 의하면, 매출액은 1990년의 7,217만에서 1992년에는 2억 3천만으로 성장했으며, 1인당 세전이윤은 1990년에 21,700元에서 1992년에는 71,700元으로 증가하였다. 이 기업의 1992년도 성과에 의하면 매천만원 고정자산투자당 생산액이 3,255만이고 1992년 세전이윤은 448.8만이다. 정액유동자금의 회전율은 35일이고 현재 농업은행에

<表 1> 興發企業成果指標, 1990-92

(단위: 만원)

	총생산액	매출액	稅前이윤	1인당 생산액	1인당 세전이윤	외화 가득액
1990년	4,552	7,127	800	12.4	2.17	80
1991년	18,000	12,000	2,053	42	4.78	200
전년대비 성장률	295%	68%	156%	238%	120%	
1992년	28,000	23,000	3,800	55	7.17	300
전년대비 성장률	55.5%	91.6%	85%	30.9%	50%	

유동자금 6,000만 원 및 감가상각금(折舊基金) 2억 원이 예금되어 있다.

이 회사의 제품은 그 동안 여러 가지 품질우수상을 수상하였으며 이 회사의 “興發牌” (브랜드 이름) 알루미늄 자재로 장식한 건축은 북경 컬러TV센터, 북경아시아선수촌 등을 포함하여 전국 각지에 있다. 제품은 또한 미국, 일본, 월남 등 많은 나라와 지역으로 수출되고 있다.

앞으로 이 기업은 알루미늄 자재 생산을 발판으로 제품의 다양화와 고급화를 추구하고 에너지 소비를 감소하며 자연 환경의 보호와 기업 효율성 개선에 많은 노력을 기울일 것이라고 한다. 또한 1993년 안에 기업을 주식회사로 전환하여 기업의 관리메커니즘을 개선시키고 경제성을 더욱 향상시킬 계획이라고 한다. 1993년부터 1997년까지의 발전 계획은 아래의 <表 2>와 같다.

<表 2> 興發企業의 經營計劃

년도	생산량(만톤)	생산액(억 원)	납부세금(만 원)
1993	1.65	3.5	5,250
1994	2.3	4.6	6,900
1995	3.2	6.4	9,600
1996	3.9	8.2	12,300
1997	4.7	10	15,000

## 5. 私有化와 國有企業 改革의 方向

중국의 국유기업 개혁은 1978년 이래로 현재까지 기업의 자율권의 점진적 확대와 이윤유보제 → 이윤계약제 → 承包制(계약경영책임제) → 주식회사제의 도입이라는 단계를 거쳐왔다.<sup>(2)</sup> 주식회사 제도가 자본주의 경영 체제의 대표적인 제도이고, 국유기업의 주식회사로의 전환은 곧 사유화로 의 첫걸음이라는 인식 때문에 중국 지도부는 이데올로기적 이유에서 국유기업의 주식회사로의 전환의 확대를 공식적으로 선포하기를 주저하는 가운데 다양한 기업개혁모델을 아직도 모색 중이라고 할 수 있다. 기업 개혁이 계속 문제가 되는 것은 현재 국유기업의 2/3가 실질적으로 적자 상태에 있다는 긴박한 현실과 아울러 현재까지의 공식모델인 承包制로서는 이러한 상황을 타개할 수 없다는 인식 때문이다. 이런 상황하에서 그것이 사유화의 확대를 의미하든 혹은 국가株의 주도 속에 사회주의적 주식

(2) 국유기업 개혁의 자세한 전개과정은 Lee(1993)과 이근(1994)을 참조하십시오.

회사를 의미하는 국유기업의 주식회사화는 점차 확대되는 추세에 있으며, 이와 관련된 몇 가지 쟁점은 앞으로의 중국의 기업 개혁의 방향과 직접적 관련이 있다.

첫째 쟁점은, 주식제를 포함한 다양한 기업 모델 하에서 어떻게 국가의 이익을 대변할 것인가 하는 문제이고, 이는 구체적으로 주식제 하에서는 누가 주주총회나 이사회에서 국유주를 대표할 것인가 하는 문제이다. 둘째 쟁점은, 중국이 사회주의성을 계속 유지한다고 할 때 기업의 전체 주식 중 국유주의 비율은 어느 정도가 되어야 하고, 주주의 구성은 어떠해야 하는가이다. 셋째는, 과연 주식회사 제도가 중국의 기업 개혁의 해결책이 될 수 있는가, 아니라면 어떤 기업 개혁 모델이 더 나은 모델인가 하는 문제이다.

이하에서는 이런 쟁점들에 대해서 위에 서술한 사례와 기타 자료에 근거해서 검토해 보자.

국유기업의 주식회사화가 가져다 줄 수 있는 장점은, 이방기 주식회사의 관리자도 언급했듯이 첫째 자본 확대의 용이성, 둘째 정부 관료의 불필요한 간섭 배제로 요약될 수 있으며, 이는 Lee and Mark(1991)의 견해와도 일치한다. Lee and Mark(1991)에서는 전자를 더 중시했고, 이방기 주식회사의 관리는 후자를 더 중시했으며, 남해시 폴리에스터絲 회사의 경우는 전자 요인만을 주식제도의 전환의 배경으로 꼽았다. 필자가 볼 때 전자 요인인 자본금 확대 가능성 용이라는 특성은 모든 주식회사제에 공통적으로 해당되는 요인인 반면에, 후자의 특성, 즉 관료간섭배제는 주식제로의 전환과 상관없이 간섭이 줄어들 수도 줄어들지 않을 수도 있는 것으로 주식제가 이 점에 대해서는 결정적인 변수가 되기 힘들다고 보여진다.

국유기업의 자금운전 및 투자자금 부족은 국유기업의 당면 문제 중 가장 심각한 것 중의 하나이며, 주식제도의 전환이 이 문제 해결의 주요한 동기가 되고 있는 것은 일반적 사실이다. 반면에 관료의 간섭 배제는 주식제도의 전환이 그 계기가 될 수는 있으나, 주식제와 독립적으로 진행될 수 있는 사안이다. 상해 이방기社의 경우 관료간섭배제는 1992년의 주식제 이전부터 도입, 진행된 일련의 개혁 조치와 기업 자율권 확대 및 상해 정부가 부여한 특권에 주로 기여한다고 봐야 한다.

물론 주식제도의 전환은 그에 따른 주주총회, 이사회, 감사회 등 근대적인 기업 제도의 설치와 더불어 기업지배구조(Corporate Governance)를 근대화하는 계기가 되지만 국가가 최대 주주인 한 기존의 관련 국가기구 및 관료들의 입김이 자동적으로 배제되지는 못한다. 이방기社나 남해 폴리에스터社와 같이 국가주가 국가가 파견한 관료가 아니고 바로 최고 경영자인 사람에게 의해서 대표되는 경우 국가의 간섭 배제가 용이하다고 하나, 사장

이 국가의 간섭으로부터 완전히 자유로울 수는 없을 것이다. 특히 사장의 임명에 국가가 대주주로서 결정적인 발언권이 있는 한 그럴 것이다.

국가와 간섭 배제 혹은 광의에서 경영의 독립성은 그것이 주식제에 의해서든 다른 어떤 요인에 의해서든 항상 기업의 성과에 중요한 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 실제로, 공기업 대 사기업의 상대적 효율성에 관한 논쟁에서 일련의 연구는, 공기업의 성과를 결정하는 것은 그 기업의 소유권 그 자체보다는 얼마나 자유로운 독립 경영이 이뤄지도록 관료 체제로부터의 단절(insulation)을 보장하느냐라고 주장한다. 중국은 그것이 이데올로기적 이유에서든 아니든 간에 일단 이런 견해를 수용하는 것처럼 보인다. 그것은 최근 중국이 국유기업 개혁의 방향을 주식회사 자체보다는 “公司化”로 잡고 있는 데에서 보여진다. 즉, 그 의도는 국유기업을 주식회사 이전에 우선 공사화하여 근대적인 기업 제도를 설립하여 소유와 경영의 분리 및 경영권 독립을 좀더 명시화 규범화하는 가운데 불필요한 관료 간섭이 없어지기를 기대하는 것으로 보인다. 몇 가지 형태의 공사 제도를 인정하는 바, 첫째는 국가가 단독 출자한 독자공사, 둘째는 소수(2-5인)의 출자에 의한 有限책임공사, 셋째는 출자 지분을 주식으로 나누는 股份유한공사(주식회사)이며 여기는 상장된 회사와 아직 상장 안된 회사가 포함된다[주중한국대사관(1993), 중국경제정보(1994. 8)]. 그리하여 100개 시범 대중형국유기업을 선정하여 현대적 기업제도를 실시한다고 한다.

공사제의 실시와 더불어 강조되는 것이 국유기업의 소유 형태의 다양화로서 국가 이외의 출자자의 출자를 장려하되 공유제 원칙을 지키겠다는 것이다. 이는 吳敬璉이 주장하는 “法人사회주의론”과도 상통하는 것이다. 吳敬璉(1993)의 주장은 국유기업의 자산을 주식권으로 나누어 각종 공유자본 경영기구(가령, 인민대표대회 상무위원회의 공유자산 경영위원회, 은행, 보험회사, 기타 국유기업)에 양도하고 점차 국가기관 이외의 각종 法人, 즉 금융중개기관, 투자회사, 양도기금회, 공동기금, 노동조합, 각종 非영리 법인으로 하여금 기업의 주주로 등장시켜 주주권의 사회화, 분산화를 지향하여 기존의 독점적 국유제도도 아니고 자본주의적 사유독점도 아닌 공유제 위주의 공사제도를 구축하자는 것으로 이는 필자가 보기에 “法人사회주의”로 볼 수 있다. 실제로 광둥의 남해 폴리에스터絲 회사의 경우와 같이, 광둥성정부가 개인의 주식 구매를 억제하기 위해 法人에 의한 구매만을 허용하자, 개인이 노조라는 法人을 통해 주식을 매입하는 형태는 이런 주장의 구체적 실례로 보인다. 이 경우 노조가 法人주주로서 주주권을 행사하되 배당은 실제 개별 소유자에게 나눠질 것으로 보인다. 물론 이 회사의 경우에, 진정한 법민주주도 존재한다고 한다.

중국의 국유기업의 공사화가 진행될 경우, 현재와 같이 대부분의 주식제의 경우 국가주

의 대표를 최고 경영자가 겸임하는 사례는 점차 지양되어 다양한 성분의 주주를 대표하는 이사회에서 별도의 인물을 대표이사(회장)로 선출할 것으로 보인다. 동시에 국가주의 비율은 계속 감소해 나가 상해의 이방기 주식회사나 Lee and Mark(1991)에서 사례 연구된 북경천교백화공사의 경우처럼 국가주 비율이 50% 미만인 기업도 점차 출현할 것으로 보인다.

## 6. 鄉鎮企業의 發展方向

중국의 국유기업이 15년간의 개혁 조치에도 불구하고 지지부진한 성과를 보이고 있을 때, 농촌 및 소도시를 기반으로 한 향진기업은 중국 경제 성장의 견인차로서의 역할을 하였다. 향진기업의 역동성은 몇 가지 측면에서 설명될 수 있다. 첫째, 국유기업과 달리 제한된 자금원천 속에서 상대적으로 경성제약下(hard budget constraint)에 놓여 있다는 것이다(이근(1994, 3장)). 지방국가기구의 지원이 있기는 하지만 향진기업과 지방기구는 동시에 한 단위로서 상당한 경성제약下에 있다고 볼 수 있다. 둘째, 경직된 계획체제 밖에 존재하여 그때 그때의 상황에 대응할 수 있는 유연성과 기동성 및 자율성이 존재한다는 것이다. 향진기업에 적극적인 지방 권력은 각종 특혜와 보호를 제공하였고, 소극적 내지 일부 견제적 지방 권력이라 하더라도 농촌 지역이라는 속성상 향진기업을 경직된 계획기구 속에 포섭하지는 않았다.

위에서 사례 연구된 광동의 홍발알루미늄자재 기업의 경우에서 보듯이 향진기업은 단지 소규모로 조잡한 저가 소비품만 생산하는 것이 아니고 상당한 규모를 갖추고 생산재를 담당하기도 한다. 홍발기업이 중국 500대 향진기업에 드는 것으로 보아, 적어도 그 정도 규모의 향진기업이 500개 정도는 있다고 볼 수 있다. 또 홍발사의 사례에서도 보여지듯이 국유기업과는 달리 직공대회나 노조가 존재하지 않아 경영자가 상당한 권한을 가지고 노동과정을 생산성 제고를 위해 통제할 수 있는 것처럼 보인다. 이는 500여명의 직공을 3교대로 공장을 24시간 가동시키는 것이나, 적지 않은 해고자가 존재하고, 사장의 사내 인사권의 확립 등에서 볼 수 있다. 또한 국유기업과 달리 직공용 복지비의 지출 내지 적립 등에 대해서도 자유롭다. 그렇다고 해서 향진기업이 종업원 복지를 무시한다고는 할 수 없으며, 이는 홍발사의 경우 신축회사 건물에 큰 가라오케 연회장 및 각종 복지시설을 설치한 것에서도 보여진다.

그러나 향진기업은 국유기업과 마찬가지로 소유권(property right)의 모호성 문제로부터

자유롭지는 않다. 흥발사의 경우도 소유주는 鎮(한국의 읍에 해당)정부이고 사장도 진정부에서 임명하고 중앙정부에 내는 소득세 이외에 세후이윤의 일부를 진정부에 상납하고 있다. 이 때 소유자가 진정부라는 것이 진정부의 특정인이나 부서인지, 아니면, 진사람 전체인지 불분명하다. 국영기업 대 국가 사이의 소유권 문제가 향진기업 대 소속지방정부 간에도 존재하는 것이다.

Xi Mi(1994)에 따르면, 소유권의 모호성 때문에 정부 간부가 향진기업운영에 자의적으로 간섭하여 기업 직공들이 자신들의 역량을 충분히 발휘하는 데 장애가 되는 사례가 많다고 하며, 국유기업과 마찬가지로 향진기업도 股份合作(주식합작회사, share-holding cooperative enterprise)로 바꾸어 근대적 기업제도를 채택해야 한다고 한다. 실제로 주식회사 형태의 향진기업은 그렇지 않은 향진기업보다 성과가 좋다고 한다(程建平(1994)). Xi Mi(1994)에 인용된 농업부 관리의 말에 따르면 1993년 현재 전체의 10%의 향진기업이 주식회사의 형태이며, 개체회사 사영기업이 주식회사형태의 향진기업으로 바뀌는 사례도 많다고 한다. 이 경우 그 주된 동기는 시장경쟁의 심화와 사영기업이 갖는 각종 불리함 내지 편견 때문에 집체소유의 향진주식회사로 전환한다고 한다. 중국에서 발행되는 信息快報(신식패보)에 보도된 程建平(1994)에 의하면 중국은 최근 “在全區大力推行鄉鎮企業股份合作制的決定”을 발행하여, 1994년 말까지 60% 이상의 향진기업을 주식회사로 바꾸고 새로 창설되는 기업은 전부 이 새 형태로 한다고 한다.

주식회사로 전환되는 경우 진이나 村 등 지방기구 소유의 주식을 어떻게 처리할 것인가에 대해서는 다음과 같이 몇 가지 사례가 존재한다고 한다. 첫째, 지방정부 보유분을 무의결주로 바꾸어 초과배당을 주되, 경영 간섭을 배제하는 방법, 둘째 지방정부 보유분을 해당기업 소속 직공에게 분할하는 방법이나 이는 지방 정부보유분이란 전체 그 지방 인민의 소유라는 원칙에 위배되는 것이 문제이다. 셋째는 지방정부 보유분을 사회 일반에게 경매하는 방법이다. 농업부의 공식 입장은 위의 셋을 포함한 다양한 모델이 실험되어 최적 모델이 선택되고 널리 보급되도록 한다는 것이며, 그 주요한 선택 기준은 지방정부의 불필요한 간섭을 어떻게 하면 배제할 것인가 하는 것이라고 한다(Xi Mi(1994)).

## 7. 結 論

본고에서는 1978년 이래 진행된 중국의 경제개혁을 기업 소유권 개혁의 측면에서 살펴 보았다. 기업 개혁의 핵심이자 난제인 국유기업 개혁은 이윤유보제 → 이윤계약제 → 承

包制(계약경영 책임제) → 주식회사제의 순서를 밟아 점진적 기업 자율권 확대와 소유와 경영의 분리의 명시화·규범화로 진행되었다. 국유기업의 주식회사가 의미할 수 있는 사유화의 허용에 대해 이데올로기적 딜레마에 빠져있던 중국의 개혁 당국은 기존의 承包制의 부진에 따라 최근 더 큰 유연성을 보이기 시작했으며, 주식회사제를 표면에 내걸기보다 “公司制”라는 표제 하에서 근대적 기업체도의 설립을 강조하는 방향으로 나아가기 시작했다. 주식회사제는 이를 公司化의 일환으로서 허용할 것이며, 개인보다는 국가주도의 각종공유자본 경영기구나 半官半民적 각종 법인을 주주로 등장시켜 공유제주도하 주식회사, 즉 法人사회주의를 지향하는 것으로 보인다. 이는 이데올로기적 차원에서도 중국 당국이 수용하기가 거북하지 않고 또한 실질적 차원에서도 효과적인 방안이 될 수 있다고 보여진다. 그 이유는 공기업 대 사기업의 상대적 효율성이 소유권 그 자체보다도 독립적 경영권의 확립 여부에 더 좌우된다고 볼 수 있기 때문이다. 그러나 이 새로운 개혁 시도도 기존의 환경의 지속이라는 틀 속에서 볼 때 일종의 관성을 타파하는 혁신성을 실행 차원에서 얼마나 확보해 낼지는 아직 미지수이다. 낙관적인 변수는 중국경제의 전반적 시장화의 완속과 경쟁체제의 성숙, 경제 주체들의 사고 및 행동양식의 시장지향화 등일 것이고, 비관적인 변수는 국가주가 당분간 최대주로 남을 것이고, 그 비율에 상관없이 국가 관료제의 기업에 대한 간섭이 쉽사리 사라지지는 않을 것이라는 점이다. 왜냐 하면 이 간섭은 단지 관성적 간섭이 아니라 경제적 기득권의 문제이며, 이는 공산당의 경제적 권력 기반의 문제와도 연결되어 있기 때문이다.

반면에, 향진기업의 주식회사화는 급진전될 것으로 보이며, 이는 기존의 사영기업에 이 에 포함시켜 “집체소유”라는 이데올로기적 보호장치까지 부여시켜, 명목적으로는 집체소유이지만 실질적으로 사적소유의 단순한 합이라는 의미에서의 실질적인 사유화를 촉진시켜 나갈 것이다. 이에 따라, 중국경제의 전반적인 사유화 수준을 제고시켜 나갈 것이고, 이는 국유부문에서 진행되는 “국유민영” 방식의 공사화에도 일정한 상호작용을 미칠 것으로 예상된다.

서울大學校 經濟學部 助教授

151-742 서울 관악구 신림동

전화: (02)880-6367

팩시: (02)888-4454



## 參 考 文 獻

- 馬洪(1993): “중국의 사회주의 시장경제,” 초청강연회 발표논문, 서울, KDI.
- 吳敬璉(1993): “中國市場經濟의 發展方向과 成長展望,” 초청조찬회 발표논문, 서울, 한중우호협회.
- 李根(1994): 『중국경제 구조론』, 서울, 서울대출판부.
- 주중 한국 대사관(1993. 12): “중국경제동향,” 북경, 주중한국대사관.
- 중국경제정보(1994. 8): “중국공사제도의 문제점”(『經濟道報』, 2376호의 大陸公司制度存 在的 若干問題의 번역문), 서울, 한중정보채널.
- 程建平(1994. 6. 9): “鄉鎮企業如何迎接挑戰,” 『信息快報』, 中國, 濟南.
- China Daily (1993. 12. 25): “Shanghai Shares on US Market,” 중국, 북경.
- Lee, Keun (1993): “Property Rights and Agency Problem in China,” *Cambridge Journal of Economics*, **17**, **2**, 179-194.
- Lee, Keun, and Shelley Mark (1991): “Privatization in China’s Industry,” *China Economic Review*, **2**, **2**, 157-175.
- Xi Mi (1994. 6. 6): “Who Really Owns the Township Enterprises?” China Daily.