

중국 의류산업에서의 제조업체와 유통업체의 기업특성, 개인 Guanxi(關係) 및 조직관계

문영옥 · 박나리* · 박재옥*[†]

절강이공대학교 복장학원, *한양대학교 의류학과

Characteristics of Apparel Manufacturers and Distributors and the Effects of Private Guanxi on Organizational Relationship Type in China

Young Ok Moon · Nari Park* · Jae Ok Park*[†]

Fashion Institute, Zhejiang Sci-tech University

*Dep. of Clothing & Textiles, Hanyang University

접수일(2008년 8월 13일), 수정일(2008년 9월 18일), 게재확정일(2008년 12월 19일)

Abstract

The purpose of this study was 1) to inquire into characteristics of apparel manufacturers and distributors in China, 2) to classify private Guanxi and organizational relationship type, 3) to find differences in private Guanxi to enterprise type and the class of participations' position, and 4) to also find effects of private Guanxi on organizational relationship. Apparel manufacturers and distributors in China participated in the study. Random sampling method was used to collect the data. Data from 173 questionnaires were used for the statistical analysis. Descriptive analysis, factor analysis, Cronbach's alpha coefficient, *t*-test, and regression analysis were conducted. Two factors of private Guanxi were classified(i.e., affective Guanxi, instrumental Guanxi). Three factors of organizational relationship type were identified(i.e., opportunistic relationship, cooperative relationship, vertical relationship). The results indicated that distributors regarded affective Guanxi as important more than manufactures and employees regarded affective Guanxi and instrumental Guanxi as important more than presidents. Distributors regarded cooperative relationship as important more than manufactures. Employees regarded organizational relationship as important more than presidents. Affective Guanxi positively affected on cooperative relationship and vertical relationship but negatively affected on opportunistic relationship. Instrumental Guanxi positively affected on opportunistic relationship and vertical relationship. The result of this study may give valuable information to retail merchandisers and strategists who participated in fashion business in China.

Key words: Apparel industry in China, Private Guanxi, Organizational relationship, Characteristics of enterprise; 중국 의류산업, 개인 관시(關係), 조직관계, 기업특성

I. 서 론

오늘날 중국 의류산업의 경영환경을 살펴보면 WTO가입으로 인한 세계시장으로의 편승, 쿼터제 폐

[†]Corresponding author

E-mail: jaepark@hanayng.ac.kr

지, 소비자욕구의 다양화, 기업간 기술수준의 평준화 등으로 산업경쟁이 치열해 지고 있다. 짧은 기간의 고속성장을 거쳐 대규모의 제조업체로 성장한 많은 의류기업체들은 90% 이상이 자영기업체로 자체기술력과 관리능력이 부족하며 지역시장에 대한 의존성으로 인하여 외부시장에 대한 적응능력이 낮고 정보력이

약하기 때문에 시장경제구조에 제대로 적응하지 못하고 있다(中国服行业分析, 2006). 따라서 대부분 기업체들이 제품이나 가격, 촉진전략을 통한 경쟁우위의 지속에 한계를 느끼게 되었으며 관련업체들과의 협력적인 상호관계발전을 기업경쟁력의 중요한 원천으로 생각하게 되었다.

Guanxi는 서구 관계마케팅이 중국이라는 문화제도의 조건과 접목하여 나타나는 특수한 사회심리현상으로서 중국시장에서 기업운영의 불확실성을 줄여 주고, 필수자원과 고급정보를 획득하는데 중요한 역할을 한다. 그간의 중국 의류산업의 Guanxi에 대한 연구에서는 Guanxi의 중요성에 대한 연구(김익수, 2004; 秦海霞, 2006; 沈毅, 2005; 杨梅菊, 程建君, 2003; 周骏宇, 2006), 서구 관계마케팅의 중국시장 적용에 대한 관계마케팅 방법론에 관한 연구(陈波, 2005; 胡立涛, 2004; 王晓玉, 2006), 중국의 Guanxi가 기업경영에 미치는 영향에 대한 연구(송윤아, 고은주, 2006; 陈露蓉, 2005; 刘嘉庆 외, 2005; 王晓玉, 晁钢令, 2007; 庄贵军 외, 2007) 등으로 이루어져 왔다. 그러나 대부분 Guanxi라는 변수를 관계마케팅과 혼용되어 사용하거나 과도기 체제전환의 부패한 형태로 인식하여 Guanxi를 부정하는 시각도 존재하고 있다. 따라서 중국 의류산업에서 Guanxi의 정당성을 살펴보고 이를 체계화하여 비즈니스에서 활용하게 하는 연구는 기업들의 효율적인 Guanxi개발 전략을 위하여 필요하다.

본 연구에서는 중국 의류산업의 제조업체와 유통업체의 기업특성에 대하여 알아보고, 제조업체와 유통업체간 개인 Guanxi가 조직관계의 유형에 미치는 영향에 대해서 알아보고자 한다. 본 연구를 통하여 중국의 Guanxi에 대해 체계적인 깊은 이해를 할 수 있고 개인Guanxi가 조직관계의 유형에 미치는 영향을 파악할 수 있어 조직관계관리에서 마케팅 전략의 수립 및 실행에서 구체적인 도움을 줄 수 있을 것으로 기대한다.

II. 이론적 배경

1. 중국 의류산업현황

개혁개방정책하에서의 지난 30여 년간 중국 의류산업은 저임금노동력, 대규모 외국자본의 유입 및 대외협력경영을 통한 기술과 관리혁신을 바탕으로 연평균 14.3%의 고속성장을 보이면서 세계 최대 의류생산·수

출국으로써 그 위상을 자리매김하였다(中华人民共和国国家统计局, 2007). 2007년 중국의 의류, 방직품 수출입은 1,943.53억 달러로 전년도 대비 17.43% 증가하였으며 전체 대외무역비중의 8.94%를 차지하였으며 의류수출은 1,150.74억 달러로 전년도 대비 20.89% 증가하였다. 또한 중국의 대중 의류브랜드의 주요유통경로로는 제조업체와 유통업체간의 관계형태에 따라 제조업체 직영유통방식, 유통업체의 대리점유통방식, 유통업체의 가맹점유통방식으로 이루어 지고 있으며, 판매장소에 따라 백화점, 전문점, 슈퍼마켓 혹은 대형할인점에서 이루어 지고 있다(해관통계, 2007).

중국 의류생산은 주로 대규모 섬유·의류집산지에서 전체 의류생산량의 약 77%를 생산하고 있으며 2007년 의류생산량은 전체 생산량의 50%이상, 생산총액은 67.41%, 판매총액은 61.69%, 이윤총액은 70.24%를 차지함으로써 중국 의류산업발전을 이끄는 중요한 견인차 역할을 하고 있다(中华人民共和国国家统计局, 2007). 그러나 산업단지 내의 기업체들은 거의 동종제품을 생산하며 반 이상이 부근지역에 전문적인 소비시장을 갖고 있다. 이러한 형태는 비용을 절약하고 효율을 높이는데 효과적이지만 장기적으로 이미 형성된 지역시장에 대한 의존성이 강해져 외부의 정보나 지식을 잘 받아들이지 못하고 대외시장에 대한 적응력이 떨어져 결과적으로 기업체의 경쟁력이 급락하고 산업단지 전체의 경쟁력 하강까지 이어질 수 있다. 또한 중국 의류산업 기업체의 약 95%를 차지하는 민영 소유형태의 의류기업체들은 아직도 대부분 기술력과 관리능력이 부족하고 소비시장에 대한 연구가 상대적으로 부족해 제품의 소비자 타깃이 불분명하여 마케팅능력이 부족한 실정이다. 또한 노동자 임금의 지속적인 상승, 낮은 과학기술 및 마케팅 능력의 부족 등은 의류산업의 지속적인 발전에 부정적인 요소로 존재하고 있다.

2. 중국 의류산업에서의 개인 Guanxi(關係)

Guanxi란 중국의 특수한 사회심리적 현상으로써 사람 사이의 관계에서 호의를 얻기 위해 인맥을 동원하는 것이라 정의될 수 있다(宝贡敏, 赵卓嘉, 2008; 陈露蓉, 2005). 또한 송윤아, 고은주(2006)는 Guanxi를 목적을 달성하기 위하여 조직 구성원들이 조직 내·외부 이해관계자들과 친분을 구축하고 유지하는 것이라 하였다.

중국 의류산업에서 계획경제가 차지하는 비중이 점차 적어지면서 시장경제 조절작용이 더욱 중요한 요인으로 떠오르고 있을 뿐만 아니라 제품생산이 이미 포화상태에 들어서기 시작하였으며 소비자들은 제품 및 서비스에 대한 요구의 수준을 끊임없이 높이고 있다. 따라서 제조업체와 유통업체들은 기업운영의 효율성과 효과성을 높이기 위해 Guanxi에 주목하게 되었다. 중국의류산업에서 Guanxi의 교환내용에는 정보나 제품, 서비스, 지위, 금전적인 것을 포함할 뿐만 아니라 혈연, 지연, 권력, 관계망, 명성 등도 포함한다(陈波, 2005; 陈露蓉, 2005). 이러한 관점으로 비추어볼 때 Guanxi는 중국 비즈니스에서 경쟁우위를 위한 투자전략의 산물이라고 할 수 있으며 좋은 Guanxi는 신의를 보장하며 호혜적인 네트워크를 구축하며 장원한 이익을 보장하고 기업간 신임과 조직간 협력에 영향을 미친다(潘哲, 2006; 王晓玉, 晁钢令, 2007; 庄贵军 외, 2007).

杨宜音(1995)는 중국에서의 Guanxi를 거래원칙과 거래목적에 따라 감정적 Guanxi와 도구적 Guanxi, 혼합형 Guanxi로 분류하였다. 감정적 Guanxi는 수요에 따라 호의나 신뢰를 베풀며 장기적이고 안정된 관계를 의미하고, 도구적 Guanxi는 어떠한 물질적 이익을 위해 건립된 사회적인 관계로서 단기적이고 누구나 평등하고 똑 같은 사회교환원칙을 따르는 것을 의미한다. 혼합형 Guanxi는 도구적 관계와 감정적 관계의 중간형태로 화합을 중시하고 예외로 대하는 인정을 원칙으로 하는것을 의미한다. 庄贵军 외(2008)는 기업체의 사회적 특성은 Guanxi의 전략에 영향을 준다고 하였으며 姚小涛 외(2008)는 기업체 특성(행정직급, 기업소유형식, 업체형태, 기업규모, Guanxi기간 등)이 Guanxi의 강도에 영향을 미친다고 하였다. 姚小涛 외(2008)의 연구에서는 기업체 특성이 Guanxi의 강도에 미치는 영향을 알아본 결과 행정직급, 기업소유형식, 업체형태, 기업규모, Guanxi기간 등 요인이 Guanxi의 강도에 영향을 미친다고 하였다. 따라서 중국 의류산업에서 Guanxi는 기업경영에 반드시 필요한 요인임을 알 수 있으며 Guanxi에 영향을 주는 요인들을 찾아내고 유형에 따라 기업에 알맞은 Guanxi를 구축하는 것이 필요하다.

3. 중국 의류산업에서의 조직관계

중국 의류산업 생산과 소비분포는 극히 불균형적이며 의류소비시장도 분화가 심하고 지역특징이 강하다.

그 외에도 기업체 소유형태의 복잡성과 함께 체제전환과정에서의 법제정비의 미비함, 유통업체들의 마케팅 지식 부족으로 인해 조직간 정보와 자원을 적시에 결합시키지 못하고 있는 실정이다(안종석, 2000; 한영수, 2003). 따라서 중국의 의류산업에서는 바람직한 제조업자-유통업자 관계가 무엇보다 중요하게 대두되고 있으며 이를 위해 유통경로조직들이 중국의 현단계의 시장구조의 한계를 극복해나가면서 소비자를 위한 동일한 목표를 가지고 이익을 공유할 수 있는 강력한 파트너십 체계의 통합마케팅 유통 전략의 확립이 시급하다.

조직관계는 관계의 수준에 따라 크게 전통적 경로구조와 수직적 경로구조로 나누어 볼 수 있다(안광호, 조재운, 2000). 전통적 유통경로는 독립적으로 소유되고 관리되는 기업들이 독자적으로 경로기능을 수행하는 것을 말하고 수직적 유통경로는 경로구성원 상호간의 연계성을 인식하고 경로선도자에 의해 형성되는 것을 말한다. Helper(1991)는 정보교환과 동반자적식이라는 변수로 유통경로 조직관계를 경쟁적 관계, 정체관계, 협력적 관계, 불가능영역의 네 가지로 분류하였다. 경쟁적 관계는 기존 관계 사이에 문제가 생겨 새로운 대상을 탐색하는 단계이고 협력적 관계는 기존 대상과 문제해결을 위해 협업을 하는 과정이며 정체적 관계는 몰입 정도는 높으나 정보교환의 빈도가 낮아 이를 높여야 할 필요가 있는 단계이고 불가능영역은 정보의 교환이 높으면 높은 몰입도가 수반될 수 밖에 없으므로 현실적으로 존재하지 않는 관계를 나타낸 것이다. Clark(1989)는 조직관계를 자발적 관계, 강제적 관계, 공식협약관계로 분류하였으며, Bensaou and Venkatraman(1995)은 조직관계를 시장거래, 종속적인 구매자, 종속적인 공급자, 전략적 파트너십으로 분류하였다.

이상의 선행연구를 종합해보면 조직관계의 유형은 크게 관계적, 교환적, 네트워크적, 협력적, 동반자적 파트너적 등의 협력을 나타내는 협력적 조직관계와 경쟁적, 시장적 관계임을 나타내는 시장적 조직관계, 마지막으로 종속적이고 수직적이며 기업형적인 특징을 나타내는 수직적 조직관계로 나누어 볼 수 있겠다.

III. 연구방법

1. 연구문제

본 연구에서 현재 과도기체제의 중국 시장환경에서

Guanxi가 기업운영에 보편적인 영향을 미치고 있음에 따라 중요한 마케팅 변수로 떠오르고 있음을 인식하고, 다음과 같은 연구문제를 도출하였다.

- 연구문제 1. 중국 의류제조업체와 유통업체의 기업 특성(계약특성, 거래특성 및 거래 시 중요한 점)에 대하여 알아본다.
- 연구문제 2. 중국 의류제조업체와 유통업체간 개인 Guanxi의 유형을 파악한다.
- 연구문제 3. 중국 의류제조업체와 유통업체간 조직관계의 유형을 파악한다.
- 연구문제 4. 중국 의류기업의 특성(업체유형, 직급)에 따른 개인 Guanxi의 차이를 알아본다.
- 연구문제 5. 개인 Guanxi가 조직관계의 유형에 미치는 영향을 알아본다.

2. 측정도구

설문지 응답자 특성(성별, 학력, 지위), 기업의 일반적 특성(설립연도, 소재지, 회사소유형태, 브랜드진개 형태, 연 판매액, 직원 수), 및 기업특성(계약기간, 계약방식, 주요상대와의 거래규모, 거래 시 중요한 점)을 파악하기 위하여 사용된 측정척도는 선행연구(강민석, 2007; 박진용, 2003; 송윤아, 고은주, 2006; 조현진, 2005)에서 추출한 척도를 중심으로 본 연구의 목적에 맞게 수정·보완하여 구성하였다. 제조업체와

유통업체간 개인 Guanxi의 유형을 분류하기 위하여 기존의 선행연구(송윤아, 고은주, 2006; 陈露蓉, 2005; 刘嘉庆 외, 2005; 杨梅菊, 程建君, 2003)에서 추출한 문항들을 중심으로 수정·보완하여 총 14개의 문항으로 사용하였다. 조직관계의 유형을 분류하기 위한 척도는 선행연구(Bensaou & Venkatraman, 1995; Clark, 1989; Helper, 1991)에서 도출된 문항들을 중심으로 수정·보완하여 총 16개의 문항으로 사용하였다. 연구대상자의 일반적 특성은 자율기술형, 단순응답형, 복수응답형으로 측정하였고 개인 Guanxi와 조직관계의 유형은 5점 리커트 척도로 측정하였다.

3. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 중국 의류산업 유통경로에서 브랜드의류를 생산하고 있는 제조업체와 브랜드의류를 유통시키고 있는 백화점, 전문점, 체인점, 할인점, 대리점 등을 연구대상으로 선정하였다. 자료수집은 설문지 조사방법을 이용하였으며 중연 국제 유행브랜드관리 및 컨설팅기관의 회원업체 리스트를 바탕으로 단순 무작위표본 추출방법을 활용하여 표집하였다. 설문조사는 2008년 5월에 실시되었으며, 총 173부가 최종 통계분석에 사용되었다.

설문참여자의 특성을 살펴보면, 학력은 대학교 졸업 이하가 52.3%, 직급으로는 유통업체에서 직원이 77%, 제조업체에서 사장이 58.1%로 구성되었다(표 1). 설

<표 1> 설문응답자의 일반적 특성

(단위: 빈도(%))

구 분	회 사 유 형		계
	유통업체	제조업체	
성 별			
남	33(33.67)	29(38.67)	62(35.84)
여	65(66.33)	46(61.33)	111(64.16)
계	98(100.0)	75(100.0)	173(100.0)
학 력			
중학교 졸업 이하	6(6.19)	8(10.67)	14(8.14)
고등학교 졸업 이하	46(47.42)	20(26.67)	66(38.37)
대학교 졸업 이하	45(46.39)	45(60.00)	90(52.33)
대학원 이상	0(0.00)	2(2.67)	2(1.16)
계	97(100.0)	75(100.0)	172(100.0)
직 위			
사 장	22(22.45)	43(58.11)	65(37.79)
직 원	76(77.55)	31(41.89)	107(62.21)
계	98(100.0)	74(100.0)	172(100.0)

문 대상 의류업체의 일반적 특성으로 유통업체와 제조업체 모두 2000년 이후 창립한 업체가 반 이상이었으며 소재지는 연해지역에 소재해 있는 업체가 유통업체는 80% 이상, 제조업체는 90% 이상을 보여 중국 전체 의류산업분포와 같은 양상을 나타냈다. 회사 소유형태는 유통업체와 제조업체 모두 자영기업체가 70%로 가장 많았으며 브랜드전개형태는 유통업체에서는 내셔널브랜드가 64.8%로 가장 많았고 제조업체에서는 내셔널브랜드가 37%로 가장 많았다. 연 판매액으로는 국가 판매액 기준으로, 유통업체의 1천만 위안 이상 - 1억위안 미만의 중형업체가 65% 이상이었으며 제조업체에서는 1억위안 이상 - 3억위안 이하의 중형기업체는 41%를 차지하였다. 직원 수는 유통업체의 경우 100명 이상이 68% 이상이었으며 제조업체는 300명 이상 500명 이하가 90% 이상이었다(표 2). 본 연구의 자료분석을 위하여 기술통계분석, 요인분석, 신뢰도 분석, t-test, 및 회귀분석을 실시하였다.

IV. 결과 및 논의

1. 중국 의류산업의 제조업체와 유통업체의 기업 특성

1) 중국 의류산업의 제조업체와 유통업체의 계약특성
계약기간으로는 유통업체는 3년 이상이 42.9%로 가장 많았는데 이는 브랜드제품을 유통시킬 경우 매장장식비용 등을 고려하여 상대적으로 긴 기간을 선호하는 것으로 해석된다. 제조업체의 경우 1년이 52.0%로 가장 많았다. 이는 제조업체의 경우 판매실적이 좋지 않을 경우 거래를 중단하기 편하게 하기 위해 짧은 기간을 선호하는 것으로 풀이할 수 있다. 계약방식으로는 제조업체와 유통업체가 함께 작성이 모두 50% 이상이었으며, 제조업체가 작성하고 유통업체가 받아들이는 비중이 32%였다. 이는 중국 의류산업에서 아직도 제조업체의 파워가 유통업체보다 큼을 의미한다(표 3).

<표 2> 연구대상 의류업체의 일반적 특성

(단위: 빈도(%))

구 분	회 사 유 형		계
	유통업체	제조업체	
설립연도			
1990년 이전	17(18.28)	9(12.50)	26(15.76)
1990~2000년 이전	21(22.58)	24(33.33)	45(27.27)
2000년 이후	55(59.14)	39(54.17)	94(56.97)
계	93(100.0)	72(100.0)	165(100.0)
소재지			
연 해	79(80.61)	69(92.00)	148(85.55)
중서부	19(19.39)	6(8.00)	25(14.45)
계	98(100.0)	75(100.0)	173(100.0)
회사소유형태			
국 영	7(7.14)	3(4.00)	10(5.78)
자 영	72(73.47)	52(69.33)	124(71.68)
주식회사	6(6.12)	11(14.67)	17(9.83)
외국투자기업	12(12.24)	8(10.67)	20(11.56)
기 타	1(1.02)	1(1.33)	2(1.16)
계	98(100.0)	75(100.0)	173(100.0)
브랜드전개형태			
내셔널	68(64.76)	30(37.04)	98(52.69)
라이센싱	12(11.43)	21(25.93)	33(17.74)
직수입	14(13.33)	7(8.64)	21(11.29)
디자이너	9(8.57)	16(19.75)	25(13.44)
기 타	2(1.90)	7(8.64)	9(4.84)
계(복수응답)	105(100.0)	81(100.0)	186(100.0)

<표 2> 계 속

(단위: 빈도(%))

구 분	회 사 유 형		계
	유통업체	제조업체	
연 판매액(억 WON)			
1천 만위안 미만(15 미만)	31(31.6)		
1천 만 ~ 2천 만위안(15-30)	10(10.2)		
2천 만 ~ 3천 만위안(30-45)	14(14.3)		
3천 만 ~ 4천 만위안(45-60)	11(11.2)		
4천 만 ~ 5천 만위안(60-75)	6(6.1)		
5천 만위안 이상(75 이상)	23(23.5)		
1억위안 미만(150 미만)		18(24.0)	
1억 ~ 2억위안(150-300)		23(30.7)	
2억 ~ 3억위안(300-450)		8(10.7)	
3억 ~ 4억위안(450-600)		9(12.0)	
4억 ~ 5억위안(600-750)		6(8.0)	
5억위안 이상(750 이상)		11(14.7)	
계	98(100.0)	75(100.0)	173(100.0)
직원 수			
10명 미만	4(4.1)		
10명 ~ 29명	5(5.1)		
30명 ~ 59명	15(15.3)		
60명 ~ 99명	7(7.1)		
100명 이상	67(68.4)		
500명 미만		44(58.7)	
500명 ~ 999명		9(12.0)	
1000명 ~ 1999명		16(21.3)	
2000명 ~ 2999명		1(1.3)	
3000명 이상		5(6.7)	
계	98(100.0)	75(100.0)	173(100.0)

2) 중국 의류산업의 제조업체와 유통업체의 거래 시 중요한 점

거래에서 가장 중요하게 생각하는 점에 있어 유통업체는 브랜드인지도라고 답한 업체가 가장 많았으며 다음으로 전문성, 자금력, 기획력, 장기적 비전 등을 답하였다. 이러한 결과는 제품판매에 있어 제조업체의 브랜드파워나 판매업체에 도움을 줄 수 있는 전문성, 기획력, 판촉에 도움이 되는 자금력 등을 기대하는 것으로 풀이할 수 있다. 제조업체의 경우 전문성이라고 답한 업체가 가장 많았는데 이는 경쟁이 치열한 환경에서 제품판매를 책임진 유통업체의 전문성이 아주 중요하며 유통성이 강한 시장에서 신뢰와 장기적인 비전을 크게 중요시 여김을 알 수 있었으며 자금력도 중요하게 여기는 것으로 나타났다(표 4).

2. 중국 의류산업의 제조업체와 유통업체간 개인 Guanxi의 유형 및 조직관계의 유형

1) 중국 의류산업의 제조업체와 유통업체간 개인 Guanxi의 유형

개인 Guanxi의 유형을 규명하기 위하여 요인분석과 신뢰도 검증을 실시 한 결과, 14개 문항 중 변별력이 떨어지는 5개 문항을 제외하고 총 9개 문항의 2개 요인으로 도출되었으며, 전체 분산의 55.9%를 설명하였다(표 5). 신뢰도 계수가 두 요인 모두 .70 이상으로 나타나 비교적 높은 내적 일관성을 나타내었다. 요인 1은 자기 이익을 포기하면서까지 상대방을 도와주고 대방의 수요에 따라 호의를 베풀어 주는 깊은 감정몰입을 나타내는 의미로써 감정적 Guanxi라고 명명하였다. 요인 2는 공과 사가 명확하며 자기중심

<표 3> 연구대상 의류업체의 계약특성

(단위: 빈도(%))

구 분	회 사 유 형		계
	유통업체	제조업체	
계약기간			
1년 미만	7(7.14)	3(4.00)	10(5.78)
1년	37(37.76)	39(52.00)	76(43.93)
2년	8(8.16)	13(17.33)	21(12.14)
3년	4(4.08)	11(14.67)	15(8.67)
3년 이상	42(42.86)	9(12.00)	51(29.48)
계	98(100.0)	75(100.0)	173(100.0)
계약방식			
제조업체 작성	36(36.73)	20(26.67)	56(32.37)
유통업체 작성	8(8.16)	3(4.00)	11(6.36)
함께 작성	49(50.00)	44(58.67)	93(53.76)
기타	5(5.10)	8(10.67)	13(7.51)
계	98(100.0)	75(100.0)	173(100.0)
주요상대와의 거래규모(억 WON)			
1000만원미만 미만(15 미만)	39(39.80)	28(37.33)	67(38.73)
1000~3000만원미만(15-45)	30(30.61)	27(36.00)	57(32.95)
3000~6000만원미만(45-90)	15(15.31)	9(12.00)	24(13.87)
6000만원이상 이상(90 이상)	14(14.29)	11(14.67)	25(14.40)
계	98(100.0)	75(100.0)	173(100.0)

<표 4> 연구대상 의류업체의 거래 시 중요한 점

(단위: 빈도(%))

구 분	회 사 유 형		계
	유통업체	제조업체	
거래 시 중요한 것			
기획력	32(11.27)	17(7.69)	49(9.70)
제품가격	31(10.92)	21(9.50)	52(10.30)
자금력	35(12.32)	29(13.12)	64(12.67)
전문성	40(14.08)	43(19.46)	83(16.44)
파트너쉽	28(9.86)	12(5.43)	40(7.92)
신뢰	27(9.51)	28(12.67)	55(10.89)
개인관계	4(1.41)	0(0.00)	4(0.79)
장기적 비전	32(11.27)	29(13.12)	61(12.08)
결제방법	5(1.76)	5(2.26)	10(1.98)
브랜드인지도	49(17.25)	37(16.74)	86(17.03)
기 타	1(0.35)	0(0.00)	1(0.20)
계(복수응답)	284(100.0)	221(100.0)	505(100.0)

적이고 대가성적인 관계를 나타내는 것으로 도구적 Guanxi라 명명하였다.

2) 중국 의류산업의 제조업체와 유통업체간 조직관계의 유형
조직관계의 유형을 규명하기 위하여 요인분석과 신

<표 5> 제조업체와 유통업체간 개인 Guanxi 유형의 요인분석 결과

요인명 및 측정내용	요인적재량	고유치 변량 누적변량	신뢰도
요인 1: 감정적 Guanxi			
나는 자기 이익을 포기하면서 상대방을 도울 수 있다.	.73	3.28	.75
평소에 상대방과 나는 호형호제 하는 사이이다.	.80	29.61	
은혜에는 당장은 아니지만 꼭 보답을 한다.	.66	29.61	
업무에서 편의를 봐 줄 뿐만 아니라 자주 만나 개인 활동을 한다.	.70		
나는 상대방을 도우면서 보답을 꼭 바라지는 않는다.	.56		
요인 2: 도구적 Guanxi			
각자의 회사업무수요가 아니라면 우리는 만나지 않을것이다.	.84	2.22	.76
우리는 위험과 피해를 결코 함께 나누지 않는다.	.78	26.24	
우리 사이는 업무관계 외 아무런 사적인 감정개입이 없다.	.76	55.86	
우리는 서로 도움을 주고 받을 때 반드시 대가를 지불한다.	.64		

<표 6> 제조업체와 유통업체간 조직관계유형의 요인분석

요인명 및 측정내용	요인적재량	고유치 변량 누적변량	신뢰도
요인 1: 시장적 관계			
상대 제조업체에 약점이 있으면 이를 이용하여 거래조건을 변경시킨다.	.75	3.17	.65
거래과정에서 우리는 상대 제조업체를 경계한다.	.63	20.42	
상대 제조업체보다 나은 회사가 있다면 당연히 거래업체를 바꾼다.	.62	20.42	
현재 거래하고 있는 제조업체와 다른 업체를 늘 비교한다.	.47		
요인 2: 협력적 관계			
우리와 상대 제조업체는 목표, 정책, 행위에 있어 공동의 가치관을 갖고 있다.	.78	2.61	.68
주요의사결정에 상대 제조업체의 의견을 반영한다.	.76	19.01	
우리와 상대 제조업체는 지속적인 업무연계와 정보공유를 하고 있다.	.64	39.43	
요인 3: 수직적 관계			
우리 회사만의 이익을 위하여 기회주의적 행동을 할 수 있다.	.54	1.33	.61
상호 거래시 파워를 내세워 이용한다.	.63	15.26	
시장환경이 변할 경우 우리와 상대 제조업체와의 관계는 변할 수 있다.	.57	54.69	

뢰도 검증을 실시 한 결과, 16개 문항 중 변별력이 떨어지는 6문항을 제외하고 총 10문항으로 구성된 세계 요인이 도출되었으며, 전체 분산의 54.6%를 설명하였다(표 6). 신뢰도 계수가 두 요인 모두 .60 이상으로 나타나 비교적 높은 내적 일관성을 나타내었다. 요인 1은 조직간 상호관계에서 자기만의 이익을 추구하며 관계에 몰입하지도 않고 거래형태는 단기적인 특징을 띄고 있어 시장적 관계라 명명하였다. 요인 2는 기업간 공동의 목표거나 이익을 추구하고 상호간 연계

가 잘 되고 있음을 나타내어 협력적 관계라 명명하였다. 요인 3은 기업간 기회주의의 특징 및 관계에 대한 통제가 어려우며 불안정하면서도 강력한 통제가 이뤄지는 특징으로 수직적 조직관계라 명명하였다.

3. 중국 의류기업특성(업체유형, 직급)에 따른 개인 Guanxi의 차이

업체유형에 따라 개인 Guanxi에 차이가 있는지를

살펴본 결과 감정적 개인 Guanxi($p < .001, t = 5.28$)에서 유의한 차이를 보였다(표 7). 이러한 결과는 선행연구에서 논의가 되었던 부분으로 중국의 현재 산업발전 단계에서 나타나는 특성에서 원인을 찾을 수 있다. 즉, 현재 중국의 의류산업발전단계를 살펴보면 유통 경로조직 내에서 제조업체와 유통업체의 규모의 차이가 크며 제조업체의 파워가 유통업체를 크게 초과한다. 제조업체와 유통업체간 개인들의 Guanxi처리에 있어서도 파워가 부족한 유통업체 소속직원은 비공식적인 소통방식을 선호하며 평소에 상대방에 호의적인 태도를 보이고 자기 이익을 포기해가며 좋은 관계를 유지해 나가는 것으로 제조업체 소속직원의 권력사용강도를 약화시키고 필요한 지원이나 자원, 정보를 얻으려고 노력할 것이다. 반면 제조업체의 직원은 유통업체 직원에 비해 감정적인 관계투자의 필요성이 적다. 실제로 유통업체와 제조업체와의 거래 방식에서 유통업체는 제조업체 방식에 따라가는 비율이 적지 않으며 이러한 관행은 마음속으로 지각하는 개인 Guanxi의 좋고 나쁜 정도에 있어서도 감정적인 투자를 더 많이 하는 유통업체 소속직원이 제조업체 소속직원보다 더욱 좋다고 답변할 수 있었다고 본다. 또한 유통업체가 거래하는 제조업체 수가 한 기업체 혹은 몇 개 기업체에 제한된 반면 제조업체가 거래하고 있는 유통업체의 수는 몇 십 내지는 몇 백 개인 점을 감안할 때 개인 Guanxi에서 마케팅 업무에 종사하는 직원이 좋은 Guanxi라고 인지하는 정도는 유통업체보다는 상대적으로 제조업체가 낮게 나타날 수밖에 없는 것으로 생각된다.

개인 Guanxi유형이 업체유형에 따라 나타내는 차

이는 유통업체가 빠른 발전을 가져오고 있는 산업실정에 비추어 볼 때 제조업체와 유통업체의 힘의 균형에 변화가 생기면 연구결과도 변화를 가져올 것이라 예측하며 현재의 산업발전단계에서 나타내고 있는 특징으로서만 의미를 갖는다고 본다.

직급에 따른 개인 Guanxi의 차이를 살펴본 결과 감정적 개인 Guanxi($p < .001, t = 5.37$)와 도구적 개인 Guanxi($p < .001, t = 4.92$)에서 모두 유의한 차이를 보였다(표 8). 이러한 결과는 일반직원의 경우 비공식적인 소통방식의 사용빈도가 많게 되므로 감정적 Guanxi와 도구적 Guanxi를 사장보다 더 중요시 여긴다고 할 수 있다. 이러한 결과는 사회적인 관계에서 중국인들은 Guanxi를 추구하고 지향한다는 선행연구(陈波, 2005; 陈露蓉, 2005)와 일치한다.

유통경로에서 제조업체와 유통업체 개인간 소통방식에는 비공식적인 소통방식과 공식적인 소통방식 두 가지가 있으며 비공식적인 소통방식관계일수록 감정적 개인관계가 정립될 가능성이 크다. 업체간 사안의 처리과정을 보면 흔히 일반직원간의 비공식적인 소통을 거쳐 상호간 모종의 합의가 이루어지면 사장의 공식소통을 거쳐 결체가 이루어지는 과정이기 때문에 일반직원의 경우 비공식적인 소통방식의 사용빈도가 사장보다 더 많게 되며 호의나 편의를 봐준다거나 자주 만난다거나 하는 등 감정적인 Guanxi의 특성에서 일반직원이 사장보다 더 높게 나타났다고 분석할 수 있겠다. 이상의 결과로 비취 볼 때 같은 수준의 감정적인 개인 Guanxi를 정립하려면 직급이 높은 사장이 일반직원에 비해 더 많은 노력이 필요함을 알 수 있다.

<표 7> 업체유형에 따른 개인 Guanxi의 차이

	유통업체(n=98)	제조업체(n=75)	t
개인 Guanxi	M(SD)	M(SD)	
감정적 Guanxi	3.72(0.58)	3.19(0.74)	5.28***
도구적 Guanxi	2.73(0.84)	2.50(0.65)	1.98

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

<표 8> 직급에 따른 개인 Guanxi의 차이

	일반직원(n=107)	사장(n=65)	t
개인 Guanxi	M(SD)	M(SD)	
감정적 Guanxi	3.70(0.58)	3.14(0.77)	5.37***
도구적 Guanxi	2.85(0.79)	2.30(0.56)	4.92***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

4. 개인 Guanxi가 조직관계의 유형에 미치는 영향

개인 Guanxi가 시장적 조직관계에 미치는 영향력은 21.0%의 설명력($F=22.63, p<.001$)을 가지는 것으로 나타났으며, 구체적으로 감정적 개인 Guanxi는 시장적 조직관계에 부의 영향($\beta=-.16, p<.05$)을 미쳤으며 도구적 개인 Guanxi는 시장적 조직관계에 정의 영향($\beta=.45, p<.001$)을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 제조업체와 유통업체간 개인간 사적인 감정이 없고 위협과 피해에 대해서도 결코 함께 하지 않는 관계일수록 거래에서 늘 상대조직을 경계하며 수시로 거래조건을 변경할 수 있음을 시사한다(표 9).

개인 Guanxi가 협력적 조직관계에 미치는 영향력은 31.0%의 설명력($F=38.18, p<.001$)을 가지는 것으로 나타났으며, 구체적으로 감정적 개인 Guanxi는 협력적 조직관계에 정의 영향($\beta=.55, p<.001$)을 미치는 것으로 나타났으며 도구적 개인 Guanxi는 협력적 조직관계에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 유통업체와 제조업체간 개인들이 서로 상대방을 도와주고 개인적인 만남도 자주 가지는 가까운 사이일수록 조직관계에 있어 업무연계가 잘 되고 의사결정에서 상대조직의 의견도 잘 반영시켜주며 궁극적으로 공동목표를 향해 협력할 수 있음을 나타낸다. 이는 좋은 개인 Guanxi가 조직관계에 적극적인 영향을 미칠 것 이라는(石磊, 2007; 王晓玉, 晁纲俞, 2007; 王晓玉, 2006; 庄贵军 외, 2007) 등의 연구결과와 일치하였다(표 9).

개인 Guanxi가 수직적 조직관계에 미치는 영향력은 20.9%의 설명력($F=22.48, p<.001$)을 가지는 것으로 나타났으며, 구체적으로 감정적 Guanxi는 수직적 조직관계에 정의 영향($\beta=.21, p<.01$)을, 도구적 Guanxi 역시 정의 영향($\beta=.37, p<.001$)을 미치는 것으로 나

타났다(표 9). 이러한 결과는 제조업체와 유통업체간 개인들이 호형호제 하는 가까운 사이일수록 상대조직에서 자기수요에 의해 무리한 요구를 제기하여도 자기 이익을 포기하면서 도와줄 수 있음을 나타내어 한 개 기업체 내의 조직관계와 비슷한 수직적인 관계 형태의 양상을 보일 수 있음을 시사한다. 다만 다른 점이라면 수직적인 관계의 전제가 자원의존이나 전문성 등 힘의 불균형에 의존하는 것이 아니라 개인 감정의 지나친 몰입에 의한 점이라는 것이다. 제조업체와 유통업체간 개인 사이가 각자 사적인 만남도 별로 없고 도움을 주어도 반드시 대가성이 있는 관계일수록 조직간 사안을 처리함에 있어 일방이 다른 일방에 대해 강제성적인 힘을 행사하며 수시로 기회주의적 행동을 할 수 있음을 나타낸다.

V. 결론 및 제언

본 연구에서는 중국 의류산업에서 제조업체와 유통업체간 개인 Guanxi와 조직관계의 유형을 파악하고, 기업특성에 따라 개인 Guanxi의 유형의 차이를 살펴봄에 개인 Guanxi가 조직관계에 미치는 영향에 대해서 알아보았다.

실증조사 결과 제조업체와 유통업체의 계약기간은 대부분 3년 이상이었으며, 제조업체의 계약기간은 1년이 가장 많았다. 계약방식으로는 제조업체와 유통업체가 함께 작성하는 것이 대부분이었으며, 거래 시 가장 중요하게 생각하는 점에서는 유통업체는 브랜드인지도가, 제조업체의 경우 전문성이 가장 중요하다는 결과를 보아 제품판매에 있어 제조업체는 브랜드파워나 판매업체에 도움을 줄 수 있는 기획력, 판촉에 도움이 되는 자금력 등을 증진시키는 것이 급선무라 할 수 있겠다. 또한 유통업체에서는 제품판매를

<표 9> 개인 Guanxi가 조직관계의 유형에 미치는 영향 회귀분석 결과

		β	F	R ²
조직관계	개인 Guanxi			
	시장적 관계			
감정적 Guanxi		-.16*	22.63***	.21
	도구적 Guanxi	.45***		
협력적 관계	감정적 Guanxi	.55***	38.17***	.31
	도구적 Guanxi	.03		
수직적 관계	감정적 Guanxi	.21**	22.48***	.20
	도구적 Guanxi	.37***		

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

책임질 수 있는 전문성과 유동성이 강한 시장에서 신뢰와 장기적인 비전을 높이는 것이 필요할 것으로 생각된다.

또한 제조업체 직원보다 유통업체 직원이 더욱 감정적인 것으로 나타났는데 이는 제조업체와 유통업체의 파워나 전문력의 차이에서 비롯된 것으로 알 수 있었으며, 감정적인 개인 Guanxi의 정립에 있어 거래하는 유통업체의 수가 많은 제조업체의 직원일수록, 유통업체보다 파워가 현저히 큰 제조업체의 직원일수록 거래하고 있는 유통업체 직원보다 감정적 Guanxi에 더 노력해야 함을 알 수 있다.

일반직원이 사장보다 감정적 Guanxi와 도구적 Guanxi를 더 중요시 여기는 것으로 보아 기업의 입장에서 감정적 Guanxi를 정립하려면 직급이 높은 사장이 일반 직원에 비해 더 많은 노력이 필요할 것으로 사료된다.

마지막으로 개인 Guanxi가 조직관계에 미치는 영향을 살펴본 결과, 제조업체와 유통업체의 감정적인 Guanxi일수록 조직관계는 상호 협력적이거나 무리한 요구사항이 오고 가는 수직관계이며 개인간 아무런 사적인 감정개입이 없을수록 조직관계는 단기적인 거래관계거나 불안정하고 불균형적인 관계임을 알 수 있었다. 따라서 부동한 유형의 개인 Guanxi가 조직관계유형에 미치는 영향이 다르다는 본 연구결과로부터 어떤 조직관계를 형성하고 발전시키느냐 하는 문제에 있어 개인 Guanxi유형의 적절한 선택과 운용이 필요함을 알 수 있다. 기업에서는 유형별 Guanxi가 나타내는 특징이 각각 다르고 비즈니스에서 발휘하는 효과도 상이함에 따라 Guanxi의 활용에 있어 유형별로 적용해야 할 필요가 있으며 좋은 작용을 하는 Guanxi는 적극 발생, 유지, 발전시키고 좋지 않은 작용을 하는 Guanxi는 피면하는 전략적 접근이 필요하다고 사료된다.

본 연구결과가 Guanxi의 구체적인 활용에 있어 유용한 자료를 제공해 줄 것이라고 판단하지만 조사대상선정에 있어 중국 내 의류제품유통경로에서 제조업체와 유통업체를 대상으로 하였고 조사대상의 수가 제한적이었으므로 개인 Guanxi나 조직관계의 해석에 있어 보편성을 추구할 경우 신중을 기해야 할 것이다. 향후 연구에서는 직위나 업체유형 외에도 Guanxi에 영향을 미친다고 보는 구체적인 변수들을 추출하는 연구들을 계속 진행할 필요가 있으며 다양한 문화나 제도적 배경을 갖고 있는 개인이나 기업체들을 대상으로 Guanxi의 효과에 대해 비교연구를 진행하는

것도 의미가 클 것이라고 생각된다.

참고문헌

- 강민석. (2007). *공급사슬관리 참여특성이 기업성과에 미치는 영향* 대구가톨릭대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김익수. (2004). *중국시장 마케팅*. 서울: 박영사.
- 박진용. (2003). 유통경로 핵심 양자간 의사소통 질(COMMQUAL)에 관한 연구. *유통연구*, 8(2), 67-84.
- 송운아, 고은주. (2006). 한국 의류업체와 중국 거래업체간의 판시(關係)가 관계성과에 미치는 영향. *한국의류학회지*, 30(4), 519-530.
- 안광호, 조재운. (2000). *유통관리원론*. 서울: 학현사
- 안종석. (2000). 중국 유통산업의 변화와 우리 기업의 중국 내수시장 접근 실태. *무역학회지*, 25(2), 207-230.
- 조현진. (2005). 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 내부정치가 결속 및 관계성과에 미치는 영향. *유통연구*, 10(2), 27-47.
- 한영수. (2003). 중국시장의 유통경로에 관한 고찰. *창업정보학회지*, 6(2), 283-307.
- 해관통계. (2007). *중국해관통계연감*. 북경: 중화인민공화국 해관총서.
- 宝贡敏, 赵卓嘉. (2008). 中国文化背景下的“关系”与组织管理. *Journal of Chongqing University*, 14(2), 46-52.
- 陈波. (2005). 关系营销与中国关系型商业模式的兼容性研究, 社会网络理论的视角. *Journal of Beijing Technology and Business University*, 20(3), 66-71.
- 陈露蓉. (2005). *中国本土文化环境下的商务“关系”概念研究*. 武汉大学企业管理专业 硕士学位论文 论文.
- 胡立涛. (2004). *儒家文化影响下的关系营销*. 华中科技大学 硕士学位论文 论文.
- 刘嘉庆, 区永东, 吕晓薇, 蒋毅. (2005). 华人人际关系的概念化. *Acta Psychologica Sinica*, 37(1), 122-125.
- 潘哲. (2006). *渠道联盟关系影响因素研究*. 武汉科技大学 企业管理 硕士学位论文 论文.
- 秦海霞. (2006). *关系网络的建构: 民营企业主的行动逻辑*. 上海大学 博士学位 论文.
- 沈毅. (2005). 人缘取向: 中庸之道的人际实践: 对中国人社会行为取向模式的再探讨. *社会心理学研究*, 5, 130-137.
- 石磊. (2007). 关系式交易视角的组织间关系形成. *经济理论与经济管理*, 7, 55-60.
- 王晓玉. (2006). 边界管理人员关系与企业间关系. *China Journal of Management*, 3(6), 728-732.
- 王晓玉, 晁钢令. (2007). 中国市场上私人关系对企业间关系的影响. *Contemporary Economy & Management*, 29(1), 37-45.
- 杨梅菊, 程建君. (2003). 论资源配置原则在中国人际关系中的运用. *Journal of Iaonng nstituteof technology*, 5(5), 29-30.
- 杨宜音. (1995). 试析人际关系及其分类. *社会学研究*, 5, 18-23.

- 姚小涛, 张田, 席酉民. (2008). 强关系和弱关系: 企业成长的社会关系依赖研究. *管理科学学报*, 11(1), 143-152.
- 中国服行分析. (2006). *中商情报网*. Retrieved April 8, 2008, from <http://www.askci.com>
- 中华人民共和国国家统计局. (2007). 各行业工业固体废物产生和排放情况(2007年). *中华人民共和国国家统计局*. Retrieved April 8, 2008, from http://www.stats.gov.cn/was40/gjtjj_outline.jsp.
- 周骏宇. (2006). 关系网的经济学分析. *Special Zone Economy*, 11, 47-48.
- 庄贵军, 席酉民, 周筱莲. (2007). 权利, 冲突与合作, 中国营销渠道中私人关系的影响作用. *Journal of Management sciences*, 20(3), 38-47.
- 庄贵军, 周南, 苏晨汀, 杨志林. (2008). 社会资本与关系导向对于营销渠道中企业之间沟通方式与策略的影响. *系统工程理论与实践*, 3, 1-15.
- Bensaou, M. & Venkatraman, N. (1995). Configurations of interorganizational relationships: A comparison between U.S. and Japanese automakers. *Management Science*, 41(9), 1471-1492.
- Clark, K. B. (1989). Project scope and project performance: The effect of parts strategy and supplier involvement on product development. *Management Science*, 35(10), 1247-1263.
- Helper, S. (1991). Strategy and irreversibility in supplier relations: The case of the U.S. automobile industry. *Business History Review*, 65(4), 781-824.
- Lieberman, M. B., Helper, S., & Demeester, L. (1999). The empirical determinants of inventory levels in high-volume manufacturing. *Production and Operations Management*, 8(1), 44-55.
- Miles, R. & Snow, C. (2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. CA: Stanford Business Classics.
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in marketing research relationships. *Journal of Marketing*, 57(January), 81-101.