

# CSF 이슈분석



2017-42

「비즈니스」

## 중국 민영기업의 승계문제

중국

노성호 조교수

세종대학교 국제학부

### 💡 주요내용

- ❖ (이슈) 1978년 중국 개혁개방이 시작되고 38년의 시간이 지나고 있으며 1980년대 처음 창업된 민영 기업들 중 여전히 성장하고 있는 기업들은 기업승계문제에 직면하게 됨.
- ❖ (배경) 최근 저장성 등 민영 중소기업들이 밀집한 지역을 중심으로 기업들의 승계문제가 이슈가 되고 있으며 젊은 2세 경영자들의 행보가 주목을 받고 있음.
- ❖ (영향) 사회주의 시장경제를 표방하는 중국 특유의 이행경제 제도 환경 안에서 민영기업승계문제에서 중요한 체제 특징이 드러남.
- ❖ (시사점) 중국민영기업의 승계문제가 해결되는 방식을 관찰 분석함으로써 중국 경제의 향후 발전 방향과 혁신 역량을 진단함.

## 1. 이슈 현황

### ■ 중국에서 민영기업들은 1980년대부터 창업이 이뤄지기 시작했으며 기업의 평균 수명인 30년을 넘어 성장해 온 기업들이 생기기 시작하면서 승계문제가 대두

- 중국 개혁개방 초기 창업한 기업들은 오랜 역사를 가져 창업자의 고령화로 인해 승계문제에 직면하게 되며 민영기업의 경우 2세 승계를 선호함.
  - 기업의 승계 방식은 여러 가지가 있는데 중국의 국유기업에서는 주로 ‘집단식 경영승계’가 이뤄지며 새로이 경영을 맡게 되는 일단의 팀을 육성해서 이들이 전임자와 의사결정집단을 구성해서 같이 업무를 진행하며 자연스럽게 경영 경험이 전달되도록 하는 방식임.
  - 민영기업들의 창업자들은 ‘가장’의 역할을 하는 카리스마 있는 지도자가 대부분으로 이러한 기업들에서는 기업과 창업주가 동일시되기도 하며 대표적으로 장루이민의 하이얼(张瑞敏之于海尔), 지커량의 마오타이(季克良之于茅台), 루관치우의 완상(鲁冠球之于万向) 런펑페이 의 화웨이(任正非之于华为) 같은 기업이 대표적임.
  - 이러한 창업자들은 후임자에게도 강력한 리더십을 바탕으로 많은 권한을 부여하는 승계방식을 택하는 경우가 많으며 상당수가 2세 승계를 선호함.
  - 조사에 의하면 민영 비상장기업의 창업자 중 80% 이상이 자신의 자녀가 가업승계를 해줄 것을 원하고 있음.
- 가족경영을 위주로 하는 민영기업이 모여 있는 저장성(浙江省)의 닝보(寧波), 샤오싱(紹興)과 같은 지역은 기업의 2세 승계문제가 일찍부터 불거져서 어려움을 겪는 기업이 많으며 89%의 기업들은 자격을 갖춘 승계인을 찾는데 어려움을 겪는다고 설문조사에 밝힘.
  - 기업 2세 승계가 아무 문제없이 이뤄지기는 쉽지 않은데 창업주(創一代)가 경영 2세(企二代)에게 승계를 추진해도 자녀들이 이를 원하지 않거나 둘 다 원한다 해도 자녀의 학력과 역량이 기업을 이어받기에는 모자란 경우도 있고 창업주가 영향력 유지를 위해 승계를 꺼려하거나 자녀들이 준비가 되어 있지 않은 경우 등 여러 어려움이 있음.
  - 같이 기업을 물려받은 형제들끼리 다툼이 생겨서 기업이 몰락하는 경우나 창업주와 경영 2세의 기업 발전에 대한 이상이 달라 다툼이 생기는 사례가 비일비재하며 기업의 승계문제가 닥치면 창업주와 승계자 모두 매우 큰 부담을 가지게 됨.
  - 중국 대·내외 사례를 볼 때 성공적으로 기업 승계가 이뤄지는 사례는 전체 기업의 30%에 불과함.

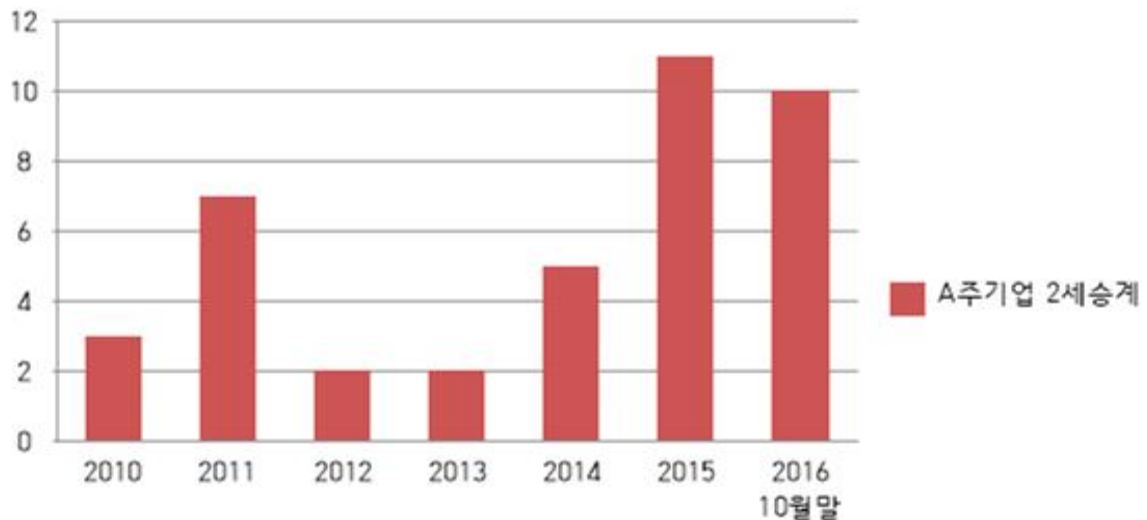
## 2. 원인과 분석

### ■ 2016년 중국 A주 상장기업 기준 2세 승계 기업 사례와 기초 통계 자료를 분석

□ 최근 A주 상장기업 중 2세 승계가 이뤄지는 사례가 늘어나고 있음.

- 2016년 10월말 기준으로 A주 상장기업 이사장 중 63명이 80년대 이후 출생자들로 이 중 40명에게 최근 2세 승계가 이뤄짐.
- 이들 경영 2세(企二代)의 학력은 87.5% 이상이 대학 학부 이상의 학력을 가지고 있으며 30% 정도는 해외에서 유학을 경험한 경력을 가지고 있음.
- 2세 승계가 일찍 이뤄져서 40대, 50대인 2세 경영인도 다수임.
- 1,716개 민영 A주 상장기업 중 30.94%를 차지하는 531개 기업의 이사장 연령이 55세 이상으로 향후 5년에서 10년 사이에 기업의 승계문제가 실제로 대두될 것
- 이사장 연령이 60세 이상인 기업도 306개 기업에 달함.

그림 1. 연도별 A주 시장 상장기업 2세 승계 사례 수



자료 : A股已有63位80後董事長(新京報)

### ■ 계획적인 추진을 통해 실제 기업 승계가 성공하는 경우와 갑작스런 피동적 기업 승계로 어려움을 겪는 사례를 비교함.

□ 승계가 미리 준비되어 계획적으로 이뤄지고 승계 자녀가 근면성실하고 겸손한 태도를 가지는 경우 성공 확률이 높음.

- 와하하(娃哈哈) 그룹 창업자 종칭허우(宗庆后)의 딸 종푸리(宗馥莉)는 80년생으로 미국 유학에서 돌아온 2004년부터 경영에 참여하기 시작해서 와하하 그룹의 일부를 이어받아 성과를 내고 있으며 2017년 포브스지 발표 여성 비즈니스 인물 중 17위에 랭크됨.
- 자동차 부품업으로 시작한 완상 그룹의 루관치우의 아들 루웨이딩 (鲁伟鼎)은 70년대 생으로 싱가포르 유학 후 돌아와 1992년부터 23세의 나이로 부총재직을 맡아서 수행하며 완상 그룹을 중국 2016년 기준 125위 그룹으로 성장시킴.
- 이 밖에도 신시왕(新希望)그룹의 창업자 류용하오(刘永好)의 딸 류양(刘畅), 완다(萬達)그룹 왕지엔린(王健林)의 아들 왕스종(王思聰)은 성공적으로 기업승계를 하고 있거나 승계 역량을 갖춘 것으로 평가받고 있음.

- 갑작스런 창업자의 부재로 피동적으로 기업승계가 이뤄진 경우 경영 2세의 성과가 좋지 못하며 기업의 명운이 기우는 결과를 초래함.
  - 2003년 하이신강철(海鑫钢铁) 창업주인 리하이창(李海仓)이 총에 맞아 사망한 후 당시 22세 이던 리자오웨이(李兆会)가 이사장 자리를 이어받아 경영을 해나갔으나 2014년 6월 24일 그룹이 결국 파산함.
  - 2014년 룬투(閩土)주식회사의 이사장 위엔자건(阮加根)이 갑작스레 별세해서 딸 위엔징포(阮靜波)가 이사장직을 물려받아 기업을 경영했으나 2015년 순이익이 2014년에 비해 42.97% 하락함.
  - 2011년 싱민즈통(興民智通) 의 이사장 왕지아민(王嘉民) 이 병으로 죽고 21세 아들 왕즈청(王志成)이 이사장직을 이어받되 경영에는 참여하지 않았고 이에 2011년 1.2억 위안에 달하던 기업의 순이익이 2015년 2730만 위안 규모로 줄어듦.

### 3. 전망과 시사점

- 중국 민영기업의 승계문제가 합리적으로 해결되는지 여부는 중국 민영 기업의 향후 발전 양상을 결정하고 혁신역량을 좌우할 중요한 요인임.

- 여러 사례에 비춰볼 때 일정한 성장을 달성한 이후 기업승계는 많은 기업의 명운을 결정함.
  - 제약업 1위 기업이던 베이성제약(北生藥業)은 2008년 기업주였던 허위량(何玉良)이 갑작스레 별세한 후 경영수업을 받지 못한 유학중이던 딸 허징윈(何京雲)이 기업을 이어받아 이사장이 되어 경영하기 시작한 이후 실적 부진을 면치 못하고 A주 시장에서 퇴출됨.

- 부동산개발회사인 비구이위안(碧桂园)의 이사회 주석 양귀창(杨国强)은 둘째딸 양웨이옌(杨惠妍)이 13살 때부터 회사 회의에 참여시켜 기업승계자로 육성해 2007년 모든 주식을 양도했는데 양웨이옌은 2016년 중국 여자 부호 2위 2017년 중국 여자 비즈니스 인물 4위에 오름.
- 4차 산업혁명과 ICT 혁신이 가속화되어 기업의 부침이 심하고 수명주기 또한 짧아지는 시점에서 기업승계에 의한 젊은 경영인들의 역량이 중국 경제의 발전에 큰 영향을 미칠 것
- 새로운 경영환경에 적응해서 기업의 혁신을 이끌 수 있는 역량을 가진 새로운 세대의 경영 2세들이 중국 경제에서 차지하는 비중이 커지고 있음.
- 현대교육과 해외 유학경험을 가진 중국의 경영 2세들은 넓은 시각을 바탕으로 중국 기업의 수준을 한 단계 높일 역량을 가지고 있으며 이들의 역할이 매우 중요함. CSF

#### 출처

A股已有63位80後董事長 新京報 李春平 2016 10 23

三个案例看“企业接班难题” 央广网 2015年02月26日

<http://finance.people.com.cn/n/2015/0226/c1004-26596408.html>

盘点中国企业富二代！接班后坑爹还是省心 明灯看盘2016-02-22

<http://mt.sohu.com/20160222/n438117931.shtml>

89%的企业难以找到合格的接班人，如何破？ 华夏基石e洞察官方2016-05-11

<http://mt.sohu.com/20160511/n448776128.shtml>

“民企二代”如何应对交接班高峰 中国改革论坛网 2010-11-10

[http://www.chinareform.org.cn/Economy/Enterprise/Practice/201011/t20101110\\_50732.htm](http://www.chinareform.org.cn/Economy/Enterprise/Practice/201011/t20101110_50732.htm)

💡 CSF의 사전 동의 없이, 상업 상 또는 다른 목적으로 본 이슈분석의 내용을 전재하거나 제 3자에게 배포하는 것을 금합니다. 본 이슈분석에 대한 저작권 책임은 저자 본인에게 있으며 KIEP 및 CSF의 공식적인 입장을 대변하고 있지 않습니다.