

중국투자 화교기업의 상대적 경쟁력: 모국투자의 이점

김 종 식

한림대학교 경영대학 경영학과 교수

E-mail : buskim@hallym.ac.kr

.....

중국시장 개방 초기부터 보여준 화교기업의 적극적인 중국투자는 모국투자가 갖는 이점이 상당히 큼을 보여준다. 중국시장의 불확실성은 외국인비용의 부담이 큰 외국기업에 비해 화교기업이 상대적으로 유리한 위치를 차지할 수 있게 한 주요한 요인중의 하나라 할 수 있다. 외국인비용의 일정 부분은 문화적 요인에 기인한 것이어서 오랜 기간 동안 지속될 수 있으며 해외투자의 성과에도 커다란 영향을 미칠 수 있다. 화교기업은 현지기업에 비해 경영능력이나 자본력, 해외시장정보 획득에서 앞서고 다른 외국기업에 비해서는 외국인비용의 부담이 적으며 현지에서의 사업기회 포착이나 화교기업 네트워크를 통한 국가별 생산요소 시장간의 차이를 활용하는 거래 능력에서 상대적 경쟁력을 가지고 있다. 외국기업의 시장 경험이 증가함에 따라 중국시장 개방 초기에 비해 외국인비용 부담이 시간이 지나면서 감소한다고 해도 모든 외국인비용이 쉽사리 해소되기는 어렵다. 아울러 관심을 기반으로 한 화교기업 네트워크를 활용할 수 있는 이점은 외국기업이 그대로 모방하기가 쉽지 않다. 그러므로 현지거래자와의 관계나 해외기업과의 네트워크를 활용할 필요가 큰 무역, 유통, 금융 등의 분야에서는 화교기업의 상대적 경쟁력이 상당한 기간 유지될 수 있을 것이다.

.....

<색인어> 화교기업, 외국인비용, 관시, 상대적 경쟁력

I. 서 론

중국이 개혁·개방 정책을 도입한 이래 보여준 최근의 급속한 경제성장은 세계경제 흐름의 변화를 야기한 주요한 요인 중의 하나로 많은 사람들의 주목을 받고 있다. 중국 경제 성장을 이끈 주요 원동력중의 하나는 개혁 초기부터 자본을 제공한 중국 밖에 살고있는 해외화교와 화교기업들이다. 홍콩, 싱가포르, 대만, 태국, 인도네시아, 말레이시아 등에 정착하여 정치, 사회적인 고난을 극복하고 사업 기반을 구축한 이들은 중국 경제정책의 변화에 부응하여 자신들이나 선조의 고향인 중국대륙으로 사업영역을 확장하기 위해 해외투자 활동을 전개해왔다(Kao, 1993; 와이텐바움·휴즈, 1998; 시그레이브, 2002; 김종식, 2004).

시장개방 초기단계에서는 화교기업들의 대중국투자가 선진국 기업들의 투자를 압도했다. 1994년의 경우를 살펴보면, 외국인투자의 출처 중 홍콩과 마카오가 59.8%, 대만이 10.0%, 싱가포르가 3.5%를 차지하고 있어 중화권의 투자가 70%이상을 차지하였다. 특히 홍콩은 중국투자를 하는 화교들의 관문으로 인도네시아나 태국 등의 화교 자본도 홍콩을 거치는 경우가 많다. 화교기업들의 이점은 중국과의 문화적 근접성, 관시 네트워크 등을 통하여 시장정보나 경영자원, 통제 대상 산업에의 접근이 다른 외국기업보다는 유리하다는 점이라 할 수 있다(뤼야둥, 2000, pp. 247-270). 특히, 화교기업들은 해외투자 시 외국기업에게 불리하게 작용하는 외국인비용이나 현지에서의 경제적 기회를 포착하는 능력 면에서 다른 외국기업보다 우위에 있다고 할 수 있다.

해외직접투자 기업이 현지의 문화나 법적 규제, 의사소통 등에서 익숙지 못하거나 불리하게 취급을 받게되어 현지기업보다 비용을 더 부담하게 되는데 이를 '외국인비용'이라 부른다. 구체적으로 외국인비용이 무엇이며 외국인비용을 극복하기 위한 방안이 무엇인지에 대한 연구는 외국인비용을 투자기업이 당면하는 불이익이라는 것에 초점을 맞추고 있다(Hymer, 1960; Zaheer, 1995; Calhoun, 2002). 그러나 외국인비용은 모든 외국기업에게 동일한 크기의 부담으로 작용한다고 할 수 없으며 개별 기업의 특성에 따라 부담의 정도도 달라질 수 있다. 즉, 같은 문화권내의 투자라면 다른 문화권에 투자하는 경우보다 부담이 덜 할 수 있다. 중국 문화에 익숙하고 현지인과의 좋은 관계를 가지고 있는 화교기업이 중국에 투자하는 경우 이들이 당면하는 외국인비용은 중국 문화에 익숙하지 못한 미국이나 유럽기업에 비하여 한결 적을 것이다. 화교기업은 비용 면에서 미국이나 유럽의 기업보다 경쟁에서 우위를 차지할 수 있을 것이다.

기업의 국제화를 설명하고 있는 대표적인 이론으로 자주 인용되고 있는 점진적 국제화 이론은 해외시장에 대한 지식을 기업 국제화의 주요 요인으로 분석한다(Johanson, J. and Vahlne, J-E., 1977, 1990). 해외시장에 대한 지식은 매뉴얼이나 보고서 등을 통해 얻을 수 있는 명시적 지식과 현지에서 체험을 통해서만 얻을 수 있는 암묵적 지식으로 나눌 수 있다. 해외시장에서 활동하기 위해서는 암묵적인 지식이 필요하나 이러한 지식은 해외시장에서의 활동을 통해 점진적으로 습득할 수 있으므로 단계적으로 시장개입 정도를 높게 된다. 해외시장 지식이 증가하면 불확실성이 감소하므로 보다 많은 기업 자원을 해외시장에 투입할 수 있게 되며, 시장진입 후에는 현지에서의 활동을 통해 더 많은 해외시장 지식의 습득이 가능해진다. 지리적으로는 지식의 습득이 용이한 심리적 거리가 가까운 시장부터 시작하여 점차 심리적 거리가 먼 시장으로 진출하게 된다는 것이다. 시장지식을 빨리 습득할수록 해외시장에서의 경제적 기회를 파악하여 매출액과 이익의 증대를 통한 기업 성장이 용이해질 것이다. 그러므로 현지의 문화를 이해하고 문화 적응이 빠른 기업일수록 그렇지 못한 기업보다 현지에서의 경쟁에 유리한 위치를 차지하는 것이 가능하다.

화교기업이 다른 외국기업에 비해 중국시장에서 상대적으로 유리한 위치를 차지할 수 있는 것은 외국인비용에 대한 부담이 적고 새로운 사업기회를 포착하기 용이한 모국투자의 이점에 기인한다고 볼 수 있다. 다음 장에서는 구체적인 모국투자의 사례로 동남아시아와 대만 화교기업의 대중국투자 현황을 분석한다. 3장에서는 외국인비용을 정의하고 화교기업이 다른 외국기업보다 중국시장에서 어떠한 강점을 가지고 있는가를 설명한다. 4장에서는 새로운 사업기회의 포착이라는 차원에서 화교기업이 갖는 장점을 기술하며 5장에서는 구체적으로 화교기업이 중국시장에서 갖는 상대적 경쟁력이 무엇인지를 분석한다. 끝으로 모국투자의 이점이 시사하는 것이 무엇인지를 살펴보고 결론을 맺는다.

II. 화교기업의 중국투자 사례

중국이 1979년 외국 투자자에게 시장들 개방한 이후 개발도상국 기업의 투자액이 일본, 미국 등 선진국 기업 투자액보다 압도적으로 크며, 개발도상국 기업의 대부분은 화교기업이 차지하고 있다. 특히, 홍콩은 최고의 대중국 투자국으로 1983부터 2002년까지 홍콩계의 직접투자 실행금액은 2,040억 달러로 중국에 투자한 외국인투자 총 실행금액의 45.8%를 차지한다. 홍콩은 화교들의 중국투자 관문 역할을 하여 합법적인 자금뿐만 아니라 불법적인 자금도 홍콩을 거치는 경우가 많기 때문이다(2004 중국경제연보, 2004, pp. 230-233).

<표 1> 투자국별 직접투자 실행금액 구성비(1983-2002)

(단위: 백만 달러, %)

국 가	1983-91	1992	1994	1996	1998	2000	2002	1992-2002
실행총액	23,290	11,007	33,766	41,745	45,462	40,714	52,743	422,949
홍콩	58.7%	68.2%	58.2%	49.5%	40.7%	38.1%	33.9%	45.1%
미국	11.1%	4.6%	7.4%	8.2%	8.6%	10.8%	10.3%	8.8%
일본	13.4%	6.4%	6.1%	8.8%	7.5%	7.2%	7.9%	7.8%
대만	0.0%	9.5%	10.0%	8.3%	6.4%	5.6%	7.5%	7.6%
버진아일랜드	0.0%	-	-	1.3%	8.9%	9.4%	11.6%	5.7%
싱가포르	1.2%	1.1%	3.5%	5.4%	7.5%	5.3%	4.4%	5.0%
한국	0.0%	1.1%	2.1%	3.3%	4.0%	3.7%	5.2%	3.6%
영국	1.4%	0.3%	2.0%	3.1%	2.6%	2.9%	1.7%	2.4%
독일	1.7%	0.8%	0.8%	1.2%	1.6%	2.6%	1.8%	1.8%
프랑스	0.9%	0.4%	0.6%	1.0%	1.6%	2.1%	1.1%	1.2%
마카오	0.0%	1.8%	1.5%	1.4%	0.9%	0.9%	0.9%	1.1%

주 : 대외경제정책연구원, 2004 중국경제연보, 2004, p. 232.

1. 동남아시아 화교기업의 중국투자

화교들이 동남아시아 경제에서 차지하는 비중은 화교 인구가 그 나라에서 차지하는 비율보다 훨씬 높다. 인도네시아에서는 화교 인구가 전체 인구의 약 3%에 불과하지만 국내 민간자본의 약 70%를 소유하고 있으며 200대 기업 중 약 160개 이상을 경영하고 있다. 말레이시아에서는 최대 재벌인 콕그룹을 포함하여 많은 수의 주요 기업들이 중국계이며 전체 기업 자산의 69%를 차지한다. 태국은 동남아시아에서 화교의 영향력이 가장 큰 나라로 대재벌 25개 중 23개가 중국계이다(이덕훈, 2001, pp.83-85).

동남아시아의 화교기업은 규모 면에서 다양하며 대다수가 가족이 경영하는 소규모 기업이다. 홍콩의 경우 50명 이하의 종업원을 고용하는 기업이 대부분이며 대만의 경우도 평균 종업원 수는 8명에 불과하다(Chen, 1995, p. 86). 갬브(Gambe, 2000)는 화교기업을 규모에 따라 네 가지 그룹으로 분류한다. 첫째 그룹은 국경을 넘어 다양한 활동을 펼치는 여러 개의 기업으로 구성된 복합기업이다. 이러한 복합기업의 전형적인 예는 살림 그룹, 리자칭 그룹, 콕그룹 등이다. 둘째는 대기업으로 수 백만 달러의 자본금을 가진 기업도 있으나 첫째 그룹에 비해 규모 면에서 상당히 작으며 보완적이거나 그렇지 않은 사업 활동을 하는 두 세 개의 기업으로 이루어진다. 복합기업과는 달리 이들 대기업은 사업 활동을 대부분 국내에서 벌인다. 셋째 그룹은 중기업으로 자본금이나 활동 면에서 대기업에 비해 소규모이다. 전통적으로 도매업에 종사하는 기업들이며 식품가공업이나 포장업을 하는 기업도 나타나고 있다. 넷째 그룹은 동남아시아 어디서나 흔히 볼 수 있는 작은 소매상점들이다.

화교기업들은 중국 본토에 상당한 액수의 해외투자를 하고 있는데 이러한 해외투자는 중국 경제발전에 상당한 기여를 하고 있으며 중화권 경제를 형성하는 화교기업 네트워크로 발전하고 있다. 먼저 주요 화교기업의 투자 사례를 살펴봄으로써 중국에 투자한 화교기업의 특성을 찾아낼 수 있다.

태국의 차룬포카판(CP) 그룹은 1921년 산터우에서 이주한 중국인 형제가 세운 기업으로 1970년대에 방콕은행으로부터 도산한 양계장을 인수한 것이 도약의 계기가 되었다. CP사는 농부들에게 대출과 함께 기술이전도 하며 닭 사료를 판매하고 이들로부터 닭을 사들여 식품점 및 식당에 유통시키는 사업 전략이 커다란 성공을 거두면서 인도네시아, 대만, 중국, 필리핀 등으로도 사업 영역을 확장하게 되었다. 해외에 건설한 최초의 사료공장은 1980년 선전 경제특별구역에 100% 단독투자자로 건설한 사료공장이며 점차 투자를 늘려 8년 후에는 중국에 10개의 사료공장 및 양계관련 시설을 소유하게 되었다. 합작투자자로 1979년 미국 콘티넨탈 곡물회사와 50:50으로 광둥성에서 농업관련 사업을 시작하였고 중국파트너와도 수십 개의 합작투자 업체를 운영하고 있다. 그룹의 농업관련 업체는 중국의 30개성 가운데 26개성에서 영업중이며 중국사료 시장에서 5%의 점유율을 차지한다. 그룹 총 수익의 1/5

이상을 중국시장에서 창출하고 있다. 또한 CP사는 업종 다변화를 위해 중국에 오토바이 생산공장을 운영하고 있다. 필요한 기술은 혼다와 같은 주요 업체로부터 도입하여 연간 30만대를 생산하며 15%의 시장점유율을 차지하고 있다(와이덴바움·휴즈, 1998, pp. 50-54; Gambe, 2000, pp. 113-115).

말레이시아 퀘그룹은 말레이시아, 싱가포르, 홍콩, 태국 필리핀 등에 상장되어 있는 기업들을 거느린 복합기업체이다. 그룹의 회장인 로버트 퀘는 조상이 푸젠에서 이주해온 중국인 상인가족에서 1923년 출생하였다. 설탕, 쌀 등을 거래하던 가족기업을 물려받아 점차 사업을 확장하여 세계 설탕의 약 60%를 통제하는 SKI(Sucden Kerry International)의 지분 30%를 확보하였다. 퀘는 다양한 분야로 다각화를 추진하여 해운, 호텔, 신문, TV, 보험 등의 사업 분야에도 진출하였다.

퀘 그룹은 중국 정부의 관료들과 밀접한 관계를 가지고 있으며 홍콩에 상장되어 있는 중국투자회사 산하의 CITIC 퍼시픽사의 지분 12%를 가지고 있다. 케리무역은 퀘 그룹이 홍콩과 중국에서 추진하는 사업의 지주회사 역할을 담당하여 중국에 밀가루 공장, 사료공장, 식물성 기름공장 등을 운영하며 중국 내 여러 도시에서 코카콜라를 병에 넣어 판매하는 독점권을 획득하였다. 퀘는 사무실, 회의장, 호텔 등을 갖춘 중국에서 가장 큰 규모의 상업부동산 프로젝트인 베이징 세계무역센터의 파트너이며 조상의 고향인 푸젠성 푸조우시의 프로젝트에도 투자하고 있다(Gambe, 2000, pp. 93-96; 와이덴바움·휴즈, 1998, pp. 70-72).

린사오량이 설립한 인도네시아의 살림그룹은 인도강철, 인도시멘트, 인도밀크 등 인도네시아의 주요 우량기업 대부분을 포함한 60여 개의 기업을 소유하고 있다. 1938년 푸젠에서 인도네시아로 이주한 린사오량은 인도네시아 독립전쟁기간 중에 반군에게 의류, 식량, 무기 등을 제공하면서 독립 후 정권을 장악하게 되는 군부세력과 인맥을 구축하였다. 1965년 수카르노가 집권하면서 린은 벌목, 밀가루 제분, 시멘트 등의 다양한 사업에 대한 국가 면허를 취득하게 된다. 이러한 기반과 정부의 지원자금을 바탕으로 섬유산업, 차량 조립, 보험업, 토지개발사업, 목재사업, 고무산업, 금융업 등으로 사업을 확장하였다(와이덴바움·휴즈, 1998, pp. 65-67).

수하르토 정권 이후를 대비하여 1980년대 초반에 홍콩에 12억 달러의 자산을 가진 지주회사인 제일 퍼시픽 그룹을 설립하여 25개국에서 75개의 기업을 경영한다. 린은 그룹 매출액의 40% 이상을 해외에서 올리고 있으며 자산의 1/4이상을 인도네시아 외부에 가지고 있다(Gambe, 2000, pp. 69-72). 자신의 고향인 푸젠성 개발에도 참여해 푸저우 남부에 있는 푸칭에 고속도로, 아파트 단지, 업무용 빌딩 및 공장, 호텔 등을 건설하기 위해 8,900만 달러를 투자하였다(시그레브, 2002, p. 424).

헨리 사이는 1936년 푸젠성에서 필리핀으로 이주한 후 신발가게를 차려 사업을 시작한

다. 50, 60년대에 걸쳐 슈마트 체인을 확장하였으며 1990년대에는 슈마트가 필리핀 백화점 업계에서 거의 50%의 점유율을 차지하게 되었다. 사업 다각화를 추진하여 관광, 부동산, 은행, 시멘트 제조 등의 분야에도 진출하였다. 사이그룹의 투자는 필리핀에 집중되어 있으며 해외활동으로는 중국 샤먼 지역의 대규모 개발 프로젝트에 투자하고 있다(와이텐바움·휴즈, 1998, pp. 72-74).

홍콩의 부동산 재벌인 리자청은 1928년 광둥성 차오저우에서 태어나 성장했으나 1940년 내전으로 가족과 함께 홍콩으로 피난했다. 플라스틱 조화를 생산하는 창장이라는 회사를 설립하고 생산 공장을 구입하는데, 그가 생산하는 조화는 전 세계적으로 인기를 얻어 매출과 이익이 급격히 증가하였다. 리자청은 조화사업에서 얻은 재산을 홍콩의 부동산 시장에 투입하여 성공을 거두게 되어 막대한 부를 축적하게 되었으며 점차 통신, 인프라, 에너지산업 등으로 사업을 다각화하였다.

리의 복합기업체는 창장사를 정점으로 하는 구조로 리와 그의 가족이 창장사의 지배적인 지분을 소유하고 있다. 창장사는 영국계 무역회사인 허치슨 뮌헨아사의 지분을 44% 가지고 있으며 캐나다의 허스키 석유회사를 경영하고 있다. 허치슨 뮌헨아사는 다시 허스키 석유, 캐번디시 인터내셔널, 클러프 자원 등의 주식을 소유한다. 리는 다른 중국계 기업가들이 경영하는 여러 기업의 지분을 소유하고 있는데 이 중에는 고든 우의 호프웰 홀딩스사, 목타르 리아드의 리포 그룹 등이 있다. 리는 중국 정부지도자와 긴밀한 관계를 가지고 있으며, 중국에 대한 투자는 베이징의 대형 백화점, 상하이의 컨테이너 부두시설, 고향 부근인 산터우의 고속도로 건설사업 등이 있다(와이텐바움·휴즈, 1998, pp. 54-57). 또한 리는 차오저우 지역의 자선단체들에 1,300만 달러, 산터우 대학의 설립을 위해 1억 5200만 달러를 기부하는 등 자신의 고향을 위해 투자나 자선활동을 벌이고 있다(Haley, G.T., Tan, C.T. and Haley, U.C., 1998, p. 135).

이들 그룹 외에도 많은 동남아시아의 화교기업이 중국 투자를 하고 있으며 눈에 띄는 투자 행태는 그룹 경영자 자신의 고향이나 인근 지역을 투자 대상으로 선택하고 있다는 점이다. 1979년 중국 정부는 화교들이 쉽게 접근할 수 있는 지역을 우선적으로 선정하여, 홍콩과 가까운 광둥성 해안지역의 선전, 주하이, 산터우와 푸젠성 해안지역의 샤먼 등의 4개 지역을 최초의 경제특구로 지정하는데 이와 같은 결정은 대부분의 화교 고향이 광둥성과 푸젠성이어서 화교기업을 유치하기 용이하다는 점을 반영한 것이다. 동남아시아 여러 국가와 중국과의 국교가 수립되고 화교의 거주국가로의 귀화도 상당히 진행되어 중국에 대한 직접투자가 가능해졌지만 대부분 동남아시아 화교기업은 국제무역센터, 조세회피지로서의 유리한 조건을 갖춘 홍콩, 마카오에 법인을 설립하고 이곳을 중계지로 중국에 진출하는 방법을 택하는 모습을 보이고 있다(왕샤오핑·박정동, 2004, pp. 189-195).

2. 대만기업의 중국투자

1987년까지는 대만 정부가 대중국 투자를 금지하고 있었기 때문에 공식적으로는 대만 기업의 대중 투자에 이루어 질 수 없었다. 다만 일부 중소기업이 제3국을 통하여 중국에 투자하기 시작했으나 통계자료에는 구체적으로 나타나지 않아 투자 상황을 파악하기 어렵다. 대만기업의 투자를 유치하기 위하여 중국은 1988년 7월 「대만동포 투자 장려에 관한 규정」을 공포하여 다른 외국기업보다 대만기업에 더 많은 혜택을 부여하였다(위애·범금명·조현준, 2003, pp. 26-27).

대만의 노동비용과 지가 상승 등으로 경쟁력을 상실하게 되는 노동집약적 산업의 중소기업들이 중국으로 생산기지를 대거 이전시키면서 1990년대 초반에 홍콩에 이어 대만이 제2위의 대중국 투자국으로 부상하게 되었다. 수출을 목적으로 한 노동집약적 제조업 위주의 투자가 지리적으로 근접한 푸젠성과 광둥성에 집중적으로 이루어졌다. 그러나 중국 연해지역의 인건비 상승, 중국 본토기업과의 경쟁 등으로 1990년대 중반 이후 노동집약적 제조업의 투자비중이 낮아지고 자본·기술집약적 산업의 투자비중이 높아지고 있다. 1991년부터 2002년 사이 대만 대중국 직접투자의 32.6%가 전기·전자제품 제조업에 집중되었고 비금속광물과 플라스틱 산업에 각각 8.4%, 7.1%의 투자가 이루어졌다. 1995년 대만의 IT제품 14%가 중국에서 생산되었으나 2002년에는 47%로 증가하였다. 투자지역도 푸젠성과 광둥성 등 華南지역에 대한 투자비중이 감소하고 장쑤성과 저장성 등 華東지역의 비중이 빠르게 상승하고 있다(2004년 중국경제 연감, 2004, pp. 24).

한편, 대만정부는 1990년대 후반부터 제조업체의 중국투자가 지속적으로 증가하면서 대만경제의 산업공동화, 대중 의존도의 상승, 국가안보에 대한 불리한 영향 등을 우려하여 중국투자의 속도와 내용을 통제하기 시작하였다. 1997년 7월부터 2001년 11월까지 대중 투자 업종을 금지, 허가, 안전별 심사의 세 종류로 나누고 개별업체의 중국 투자 1건당 상한액을 5천만 달러로 설정하였다. 대중 투자의 심사기준으로 국제경쟁력, 산업연관효과, 자본집약도, 기술집약도 등을 고려하여 대만의 국제경쟁력이 낮고 산업효과가 낮으며 자본·기술집약도가 낮은 산업에 대해서만 투자를 허가하였다. 그러나 많은 대만기업들이 제3국을 통하여 중국에 간접투자를 하고 있어 투자사업의 자본·기술집약도가 높아지는 것을 막기 어려웠다. 결국 대만정부는 양안의 경제통상관계가 급속도로 발전하는 추세를 거슬리기 어렵다는 점을 인정하고 적극적으로 개방하되 효율적으로 대중투자를 관리하는 방향으로 정책을 전환하였다(위애·범금명·조현준, 2003, pp. 32-33, 55-60).

일찍 주강델타 지역에 진출한 대만의 전자업체들은 생산원가를 낮추기 위하여 대만 내의 생산라인 일체를 컨테이너에 실어 광둥성 東莞 지역에 이전하고 현지 향진기업의 공장을 임차한 후 대만으로부터 중요한 부품을 수입하여 제품을 조립한다. 완성된 제품을 컨테

이러한 홍콩으로 운반한 후 다시 구미지역으로 수출하는 방식으로 거래가 이루어진다. 대만정부가 대중투자를 금지하기 때문에 대만전자업체 중 다수는 먼저 홍콩에 지사를 설립하고 지사를 이용하여 중국에 투자하는 방식으로 규제를 회피하였다. 이러한 간접투자 방식으로 홍콩의 지사를 재무관리의 지렛대로 활용할 수 있었다. 즉, 대만의 본사가 비교적 높은 가격으로 생산라인을 지사에 팔고 지사는 같은 가격으로 중국에 투자를 신청한다. 이렇게 하면 중국에 투자한 자회사의 자산가치가 높게 평가된다. 마찬가지로 본사는 높은 가격으로 부품을 홍콩의 지사에 넘긴 후 중국에 재수출함으로써 중국 자회사의 생산원가를 높인다. 주문을 접수한 홍콩 지사는 중국의 자회사에 주문을 내고, 중국 자회사가 주문에 따라 모회사의 부품을 구매해 가공 생산한 후 홍콩 지사에 저가로 판매하게 된다. 홍콩의 지사는 원래의 주문서 가격대로 해외 수요자에게 판매한다. 부품과 기계를 고가에 넘기고 생산제품은 저가에 판매하는 방식으로 대만기업이 중국에서 획득한 잉여 수익을 홍콩 지사를 통해 확보할 수 있어 홍콩 지사는 언제든지 모회사와 중국 자회사의 자금수요 상황에 따라 재무상태를 조절할 수 있게 된다.

이후 점차 중국 장강델타 지역에 진출한 대만전자업체들은 이와는 다른 경영 형태를 보인다. 이들 대부분은 대만 주식시장에 상장 되어있는 업체들로 장강델타지역이 중국 IT산업의 핵심지역이 될 것으로 예상하여 이 지역에 투자하고 있다. 현지생산을 통해 주요 부품업체로 부상할 수 있고 동종 업체가 밀집할 경우 발생하는 외부경제 효과를 이용하여 원가를 낮춤으로써 경쟁력을 높이기 위해 대규모의 공장을 설립하여 컴퓨터나 주변기기를 생산한다. 또한 중국의 기술인력을 고용해 연구개발 업무에 종사하게 하는 기술개발센터도 설립하고 있다(위에·범금명·조현준, 2003, pp. 26-27). 특히 2001년 대만정부가 노트북 컴퓨터와 반도체 제조업자의 대중국투자에 대한 규제를 완화하면서 전자산업에 대한 투자가 급격히 증가하였다. 2002년 12개의 대만컴퓨터업체가 중국 내 톱100무역업체로 선정되었으며, 대만업체인 폭스콘(Foxconn)은 2002년도에 43억 9천 달러 상당의 컴퓨터와 주변기기를 수출하여 중국에서 두 번째로 큰 무역업체로 등장하였다. 12개 대만업체의 컴퓨터 관련 기기 수출은 128억 달러로 중국 2002년 컴퓨터 총생산의 36.4%를 차지하였다. 2001년 초 몇몇 대만 기업이 중국에 진출하면서 반도체 산업에 대한 직접투자도 이루어지기 시작했다. 리차드 창이 창업한 SMIC(Semiconductor Manufacturing International Corp.)는 상하이 장강산업단지에서 연간 6만개 이상의 칩을 생산하며, 베이징에 12인치 웨이퍼 생산공장을 포함하여 3개의 새 공장을 건설할 계획이다. 케이만 군도에 등록된 유한회사로 중국의 국유은행으로부터 4억 8천만 달러의 융자를 받았으며 홍콩과 뉴욕주식시장에 상장할 계획을 가지고 있다. GSMC(Grace Semiconductor Manufacturing International)는 대만 최대 기업인 대만플라스틱(Formosa Plastics)의 창업주 아들과 전 중국 국가주석 장쩌민의 아들이 공동으로 설립한 합작회사다. 중국 국유은행으로부터 대출과 대만과 미국의 벤처투자자들

로부터 자금을 조달한 것으로 알려져 있으며 상하이의 장강산업단지에 위치하고 있다. GSMC의 핵심 연구진은 예전 대만의 에이서-티아이반도체(Acer-TI Semiconductor Co.)에서 활동하던 연구팀이다. 허젠 테크놀로지는 수저우 산업단지에 위치하며 대만에서 두 번째 규모의 제조회사인 유나이티드 마이크로일렉트릭사(United Microelectronics)에서 퇴사한 임원들이 설립한 회사로 경영과 자금지원은 대만에서 이루어진다. 초기 자본금은 10억 달러로 버진아일랜드에 등록되어 있다. 이 세 개의 대만 반도체 회사는 대만의 성공적인 경영모델을 바탕으로 미국, 대만, 중국으로부터 주문 받은 설계칩을 생산하여 중국 내에서 판매도 하며 수출도 하고 있다(2004 중국경제연감, 2004, pp. 310-317).

대만기업의 중국투자 현황을 살펴보면 동남아시아의 화교기업과 마찬가지로 중국이 대외개방 정책을 표방하면서 해외자본을 유치하려 할 때 필요한 자본의 주요 출처가 되었음을 알 수 있다. 이들은 중국을 저렴한 노동력을 이용할 수 있는 생산기지로 활용하였으며, 대만기업의 국제경쟁력을 유지하는 데에 큰 도움이 되었다. 비용에 민감한 대만기업들이 지속적으로 생산라인을 중국으로 이전하였으며 경쟁압력으로 점차 첨단산업의 기업들도 중국으로 진출하게 되었다. 중국시장의 개방 초기 단계에서는 서구 기업들이 투자에 적극적으로 나서지 않아 <표 1>에서 보여주듯이 해외화교자본이 해외투자의 대부분을 차지하였으나 점차 개방이 진행되면서 미국, 일본, 한국 등의 기업 진출이 늘어나 화교자본의 비중이 감소하는 추세다.

Ⅲ. 비용우위 : 외국인비용의 감소

해외투자에 따르는 외국인비용 측면에서의 우위가 다른 문화권의 기업보다 화교기업이 먼저 투자에 나서게 된 주요 요인이라 할 수 있다. 중국 문화에 익숙하고 현지인과의 좋은 관계를 유지하는 화교기업이 중국에 투자하는 경우 이들 기업이 당면하는 외국인비용은 중국 문화에 익숙하지 못한 미국이나 유럽기업에 비하여 상대적으로 적을 것이다. 이번 장에서는 과연 외국인비용이 무엇이며, 화교기업이 외국인 비용 측면에서 어떤 우위를 차지하고 있는지 또한 이러한 우위요인이 얼마나 지속될 수 있는지를 분석하고자 한다.

1. 외국인비용

해외직접투자 시 기업이 현지환경에 어떻게 적응하느냐가 투자의 성공에 커다란 영향을 미치게 된다. 외국기업은 현지의 문화나 법적 규제, 의사소통 등의 차원에서 현지기업에 비

해 익숙지 못하거나 불리하게 취급을 받게되어 비용을 더 부담하게 되는데 이를 '외국인비용'이라 부른다. 외국인비용은 외국기업이 현지기업에 비해서 높은 비용을 부담하거나 현지기업이 누리는 혜택을 받지 못하게 되는 현상을 뜻한다. 처음으로 외국인비용을 언급한 하이머(Hymer, 1960)는 현지기업이 자국의 경제, 언어, 법률, 정치 등에 관해 더 나은 정보를 가지기 때문에 외국기업의 자회사는 현지기업에 비해 불리한 위치에 서게 된다는 점을 지적한다. 이와 유사하게 킨들버거(Kindlenerger, 1969, p. 12)는 해외기업의 자회사는 의사결정 중심부에서 멀리 있고 의사소통을 왜곡할 수 있는 계층구조가 상대적으로 길다는 점에서 현지기업보다 불리할 수 있다고 주장한다. 버논(Vernon, 1977)은 현지 정부나 기업이 거대한 다국적기업을 자국의 산업이나 기술발전에 위협이 될 수 있다고 간주하기 때문에 해외에서 활동하는 외국기업이 불리한 위치에 설 수 있음을 보여준다.

외국인비용에 관한 최근의 연구는 좀 더 구체적으로 외국기업이 현지에서 당면하는 불이익이 무엇인지를 분석하고 있다. 자히어(Zaheer, 1995)는 외국인비용을 외국기업이 해외에서 활동할 때 부담하는 추가비용으로 정의하며 네 가지 비용을 들고 있다. 첫째는 본사와 자회사간의 공간적 거리와 직접적으로 연관된 비용이며, 둘째는 현지 환경에 익숙하지 못하기 때문에 외국 자회사만이 부담하게 되는 특별비용, 셋째는 경제적 민족주의와 현지국에서 정당성의 결여에 기인하는 비용, 넷째는 현지국 정부의 판매 규제에 따른 비용이다. 이와 비슷하게 마쯔오(Matsuo, 2000)는 문화와 언어의 차이, 경제 및 정치적 규제, 본사와 자회사간의 공간적 거리 때문에 외국인비용이 발생한다고 주장한다. 에덴과 밀러(Eden and Miller, 2001)는 조금 다른 관점에서 상대적인 생산비용, 환율변동 등은 외국인 비용으로 간주되어서는 안 된다고 본다. 대신 현지국 환경에 익숙하지 못함이나 차별의 위협에서 기인하는 비용만을 외국인비용으로 분류한다. 칼하운(Calhoun, 2002)은 외국인비용을 쉽게 식별하고 계량화할 수 있는 비용과 그렇지 않은 비용으로 나눈다. 해외에서 활동하는 외국기업에게는 먼 거리를 극복하기 위한 추가적인 의사소통 비용과 운송비용이 발생하며 입지 조건이나 새로운 사업을 평가하기 위한 정보수집 비용도 부담하여야 한다. 현지의 법규나 규제에 대해서도 조사하여야 하며 필요하다면 현지의 변호사도 고용하여야 한다. 그러나 이러한 비용의 대부분은 예상할 수 있거나 제한적인 비용이다. 쉽게 예측하기 어렵고 규모도 알기 어려운 비용이 외국기업의 활동에 더 큰 부담으로 작용할 수 있다. 즉, 비공식적이고 성문화되어 있지 않은 문화적 가치관, 규범, 이태올로기 등을 해외기업이 어느 정도 이해할 수 있는가가 해외시장에서의 성공에 영향을 미칠 수 있는 커다란 비용 부담을 야기한다. 특히 문화적 차이는 기업의 외부환경과 내부환경에서 해외기업이 극복하기 어려운 장애요인으로 작용할 수 있다. 문화적 차이는 기업의 거래에 영향을 미칠 수 있는 공식적인 지배구조나 법, 실행규칙 뿐만 아니라 비공식적이고 명문화되어 있지 않은 계약관행 등에도 영향을 미친다. 이러한 문화적 차이는 객관적 정보를 얻는 것만으로는 해소하기 어렵

다. 현지에서 경험이나 사람과의 접촉을 통해 말로 표현하기 어려운 정보를 얻을 필요가 크지만 시장 정보를 얻는 데에는 현지기업보다 불리할 수밖에 없으며 이러한 정보를 이해하는 것도 어려움을 더하는 요인이 된다. 현지에서 경영활동을 할 경우 현지인을 고용하게 되는데 이들의 문화적 가치관 등을 충분히 이해하기 어려우므로 현지 기업에 비해서 인적 자원을 효율적으로 활용하기 어렵다는 점도 불리한 요소이다.

외국인비용의 많은 부분이 문화적 요인에 기인한다는 점은 외국기업이 단지일 내에 비용 면에서의 불리한 위치를 극복하기 쉽지 않음을 보여준다. 외환거래업체의 외국인비용을 분석한 자히어와 모사코스키(Zaheer and Mosakowski, 1997)는 외국인비용이 현지정보 흐름에 통합되는 과정에서 겪는 사회적·문화적 장벽에 기인하는 것이라고 제안한다. 외국거래업체는 현지의 고객, 현지외환거래업체, 중앙은행과의 관계에서 불리한 위치에 있기 때문에 현지 업체보다 퇴출율이 높으며 16년이 경과해서야 현지업체들의 퇴출율과 비슷해지는 것으로 나타났다. 세계적으로 통합된 차별화 되지 않은 제품인 외환거래산업에서 외국인비용이 상당한 기간 존재한다는 것은 다른 산업에도 외국인비용이 외국기업의 활동에 커다란 부담이 될 수 있음을 시사한다. 캐나다 소매업체의 미국자회사의 활동을 연구한 오그래디와 라인(O'Grady and Lane, 1996)은 표면상으로 미국과 캐나다의 문화가 상당히 유사한 것으로 보이지만 문화적 차이가 존재하고 이러한 문화적 차이를 제대로 이해하지 못하는 경영자가 현지자회사의 부진한 경영성과를 초래한 것으로 분석한다. 문화적으로 유사해 보이는 국가 간에서도 외국기업이 부담하는 외국인비용이 적지 않음을 보여주고 있어 어느 지역에 투자하더라도 외국기업의 자회사는 현지기업에 비하여 불리한 위치에 서게될 가능성이 큼을 보여준다.

2. 화교기업의 이점

개방을 시작한 초기 단계에 중국은 화교자본을 유치하기 위한 정책으로 화교출신지에 근접한 지역에 경제특구를 지정하였다. 동남아시아, 홍콩, 타이완 등에 거주하는 중국출신의 화교가 가지고 있는 중국과의 언어적, 문화적 유대감은 직접투자를 유치하는데 큰 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 화교들 대부분의 출신지는 광둥성, 푸젠성, 저장성이다. 광둥성 출신이 대부분인 홍콩, 마카오의 투자자들이 집중적으로 투자하여 1979~93년간 광둥성의 주장삼각주는 중국 전체 외국인 직접투자의 1/3을 차지하였으며 중국 본토에 이루어지는 전체 홍콩출신 외국인 직접투자의 40%가 광둥성으로 향하였다. 또한 푸젠성 출신이 대부분인 타이완 투자자들은 민난지역에 많은 투자를 하고 있다. 싱가포르에 거주하는 중국인 94%가 광둥성, 푸젠성, 하이난다오 출신인데 싱가포르 투자자도 자신들의 연고 지역에 투자를 집중하고 있다. 현지의 친척이나 믿을만한 사람이 시장에 대한 정보나 투자에 필요한

지식을 가지고 있다면 본사에서 사람을 파견하는 것보다 한결 저렴한 정보로 시장에 대한 정보를 습득하는 것이 가능하다. 더구나 외부인이 문화를 이해하는데는 상당한 시간과 노력이 필요하나 현지인의 경우에는 추가적인 비용이 들지 않으므로 현지의 신뢰할 만한 인력을 활용하는 것은 외국인비용을 감소시키는데도 큰 도움이 될 수 있다. 화교투자가는 보통 중국에 있는 친척이나 사업 동료들 통해 거래를 모색한다(뤼야둥, 2000, pp. 111-113).

전통적으로 중국에서는 상법에 의지하여 거래하지 않았으며 상법을 이용하는 것은 상호 간에 불신이 있다는 것을 나타내는 것으로 여겼다. 사업에 대한 계약을 체결하는 것은 유용할 수 있지만 사실상의 의무는 관시의 구속을 받아 이행된다. 관시가 상거래보다 가치가 있다면 관시를 깨지 않기 위해서 상거래 약속을 지키는 것이 논리적이다. 관시 당사자들 사이에 문제가 있어도 관시가 장기적으로 유지되는 한 스스로 해결될 수 있다. 물론 상거래에는 상법과 관시가 모두 이용될 수 있으며 기업가는 이 둘 중에 효과가 있는 쪽을 활용할 수 있다. 명시적인 법규나 지침이 존재하지 않는 경우 관계 기관의 명령이나 정책은 권력과 영향력을 행사할 수 있는 사람의 해석에 좌우될 수 있으므로 관련 당사자간에 어떤 관계를 맺고 있는가가 사업 거래에 영향을 미칠 수 있게 된다. 중국의 집단문화에서는 실제 결정권자가 외부로 드러나지 않는 어떤 특정인을 가리키는 것이 아니라 네트워크 전체일 수도 있다. 아직 중국에서는 재산권과 관련된 법제가 선진국처럼 완비되어 있지 못하며 노동이나 자본 같은 생산 요소를 교환할 시장이 발달하지 못했기 때문에 기업환경의 불확실성이 높아 거래당사자들이 기회주의적 행위를 할 가능성이 크며 거래 비용도 클 수밖에 없다. 이러한 상황에서 좋은 관시는 기회주의적 행동을 극복하는데 커다란 도움이 되며, 획득하기 어려운 자원을 확보하는데도 유용성이 크다. 화교기업가들의 경우 자신의 출신지역이나 방언을 바탕으로 한 관시 네트워크를 발달시켜왔으며, 중국인과 동일한 중화문명의 유산을 공유하고 있어 무역, 가공조립, 국제리스 등 중국과의 상거래에서 관시 네트워크의 이점을 활용하는데 다른 외국인보다는 유리한 위치에 있다(뤼야둥, 2000, pp. 99-104, 113-115).

IV. 사업기회 포착

해외시장의 상관습이나 소비자의 구매습관, 공급업자나 구매업자와의 관계 등에 대한 정보나 이해가 부족하다면 경제적인 기회를 포착하거나 최대한 활용할 수 없을 것이다. 그러나 상관습이나 관련자의 행동에 대한 이해는 관련 서적이나 보고서 등만을 읽고서 습득할 수 있는 성격의 지식이 아니라 현장에서의 경험이나 실천 등을 통해서 얻을 수 있는 경험적 지식이어서 습득에 상당한 시간과 노력이 필요하다(Johanson, J. and Vahlne, J-E.,

1977). 외국기업에 비해서 화교기업은 중국 문화의 이해나 중국 소비자와의 관계 등에서 상대적으로 앞선다고 할 수 있으므로 중국시장에서 새로운 경제적 기회를 포착하거나 시장기회를 활용하기 위하여 시장개입을 적극적으로 늘리는 데에 유리할 수 있다.

화교들이 거주하는 홍콩, 싱가포르, 대만의 경제구조가 중국과 상호보완적인 경제교류를 용이하게 할 수 있는 특성을 가지고 있다는 점도 화교기업의 투자에 도움을 주고있다. 화교투자자들은 중국경제의 현대화에 필요한 고급기술을 갖추고 있다고 할 수는 없지만 중국 현지에서의 연구와 개발로 얻어지는 기술의 상업화나 저렴한 생산요소를 활용한 제품의 판매에 기여할 수 있는 능력을 보유하고 있다. 홍콩은 세계적인 상업과 금융의 중심지로서 세계 각지로 제품을 수출입하는 중국의 관문으로서의 역할을 하고 있으며 중국에 진출하는 화교기업들의 사업 거점으로서도 활용되고 있다. 태평양과 인도양을 연결하는 국제적인 항로에 위치한 전략적인 입지조건과 세계적인 금융센터의 하나로서 싱가포르는 중국 진출을 원하는 기업에게 전략적 동맹관계를 제공할 수 있는 위치에 있다. 싱가포르는 원자재와 저렴한 제품의 상품을 수입할 수 있는 곳이 필요하며 중국은 기계, 선진 기술, 경영 기법 등이 필요하다. 중국 진출에 필요한 자본을 투자할 수 있는 투자자를 확보하고 있는 싱가포르는 중국에 진출하려는 기업들의 기지로서의 역할에 적합한 기업환경을 가지고 있다. 대만기업들은 컴퓨터, 메모리칩, 마이크로프로세서의 생산, 디자인 부분에 경쟁력을 높이고 있으며 해외수출에서 거둔 성공으로 대만은 상당한 외환을 보유하고 있다. 국민소득의 증가로 생산요소의 비용이 높아지고 있어 대만은 중국을 제조거점으로 활용하기 위한 투자가 활발히 이루어질 수 있는 기업 환경을 조성하고 있다(뤄야둥, 2000, pp.105-108).

정치적인 장애요인이나 중국시장의 불확실성에도 불구하고 화교기업이 국경을 넘어 수월하게 사업 활동을 벌일 수 있는 것은 특정국가나 대륙에 한정되어 있지 않고 전 세계적으로 펼쳐져 있는 개별 기업들이 연결된 화교기업 네트워크를 활용할 수 있기 때문이다. 화교 네트워크를 활용하여 거래기업의 신용 상태를 확인할 수 도 있고 시장정보, 자금, 공급처 등을 확보할 수 있으며 계약을 이행하지 않는 기업에게 제재를 가할 수도 있다. 화교기업 네트워크는 내부적으로는 자금을 조달, 분배하는 기능을 통해 불확실성이 큰 국제경영 활동에 필요한 화교기업의 유연성을 높여줄 수 있다. 싱가포르나 홍콩, 대만의 화교자본을 화교기업가의 개인적인 네트워크를 통해 새로운 사업에 투자하는 것이 가능하다. 공식적으로 중국투자가 허용되지 않는 상황에서도 많은 대만기업의 중국대륙 투자가 화교 네트워크를 통해 이루어졌다(뤄야둥, 2000, pp. 113-115). 화교 네트워크는 각 국간의 노동비용, 기술수준의 차이를 이용하여 새로운 사업기회를 만들어 낼 수 있는데 카오는 이를 지식재정거래로 지칭하고 있다(Kao, 1993). 화교기업가들이 거주하는 다양한 국가들 사이에는 노동비용과 제품시장에 커다란 차이가 존재하는데 이러한 차이를 다른 외국기업보다 효율적으로 활용하여 사업기회를 창출하는 것이 가능하다. 대만 출신의 기술자가 실리콘

밸리에 회사를 설립하여 노동비가 저렴한 중국에서 제품을 생산하며 싱가포르 화교의 자본을 활용할 수 있다. 노동비용, 기술 수준의 국가적 차이를 사업기회로 훌륭하게 활용한 사례로 패트릭 왕의 존슨전자를 들 수 있다. 존슨전자는 자동차 창문과 백밀러 조정용 모터에서 헤어드라이용 모터와 팩스에서 종이를 자르기 위한 모터에 이르기까지 다양한 제품을 생산하고 있다. 퍼듀대학에서 전기공학 석사학위를 취득한 왕은 스위스와 독일의 연구소에서 제품을 개발하며 고도로 자동화된 홍콩과 인건비가 저렴한 태국과 남중국에서 제품을 조립한다. 고도의 기술과 저렴한 노동력을 활용하기 위한 투자활동을 통해 존슨전자는 장난감용 모터를 만드는 회사에서 일본기업인 마부치에 이어 세계 2위의 산업용 소형전자 제조업자로 성장하였다(Fortune, October 31, 1994, p. 62). 또한 중국인들의 해외제품에 대한 관심과 수요가 증가하고 있어 이러한 제품을 중국시장에 소개하는 것도 유망한 사업 분야로 떠오르고 있다. 민족적 유대를 넘어 화교 네트워크는 국제경영 활동에 필요한 효율적인 거래통로를 제공할 수 있어 화교기업에게 새로운 사업 기회를 발견할 수 있는 유용한 수단을 제공하고 있다.

화교기업에게 열려있는 기회 중의 하나는 외국기업과의 합작을 통한 중국시장 진출이다. 중국 진출을 원하는 많은 서구기업에게 화교기업은 중국 시장의 문화적 장벽이나 불확실성을 완화시켜줄 수 있는 훌륭한 파트너의 역할을 할 수 있다. 특히, 중국 진입 초기단계에서는 화교기업의 역할이 해외투자의 성공에 커다란 도움을 줄 수 있다. 화교기업은 대규모의 제조기업을 운영하는데 필요한 기술과 마케팅 능력이 부족하지만 중국 대륙에서 사업을 하기 위해 필요한 조직력과 인맥을 가지고 있다. 그러므로 태국의 CP(차룬포카판)사처럼 중국에서 다양한 활동을 벌이고 있는 화교기업은 서구기업들에게 중국시장 진출을 위한 훌륭한 파트너의 역할을 할 수 있다. 1995년 월마트는 CP사의 자회사인 액초르 배달 시스템과 같이 홍콩, 선전, 상하이 등지에서 도매점을 개발 운영했으며 켄터키 후라이드 치킨이 상하이에 진출하는데도 협조를 하였다. 이들 두 기업 외에도 화교기업들과 손을 잡고 중국에 진출한 잘 알려진 서구기업으로는 코카콜라, 프록터 앤드 갬블, 모토롤라 등을 들 수 있다.

대다수의 화교기업들은 상표가 중요한 시장이나 대량판매가 필요한 시장에서 경쟁을 하기에는 규모가 영세한 가족기업체제를 유지하고 있어 사업활동에 제약을 받고 있다. 반면에 중국시장에서 사업을 하려는 서구기업은 유통업자, 운송회사, 중간 상인들 등 중국인뿐만 아니라 중앙정부나 지방정부의 관리들과 관계를 유지하는데 어려움을 겪고 있어 화교기업과의 제휴는 당사자 모두에게 이익이 될 수 있다. 중국 정부가 적극적으로 해외기업을 유치하면서 법 체계를 강화하고 계약이행을 존중하며 소유권을 보장하는 등 사업환경을 개선하기 위한 노력을 해오고 있으나 단시일 내에 서구의 기업환경과 같은 수준으로 향상되기를 기대하기는 어려울 것이다. 중국시장의 불확실성이 서구기업에게 사업 확장의 주요

장애요인으로 지속되는 한 화교기업은 중국시장에 대한 자신들의 특별한 지식과 정보를 활용하여 새로운 사업기회를 포착하는데 상대적으로 유리할 것이다(와이텐바움과 휴즈, 217-222).

V. 화교기업의 상대적 경쟁력

화교기업의 투자가 다른 외국기업의 중국투자보다 월등히 많았다는 점은 화교기업이 중국시장에서 상대적으로 상당한 이점을 향유하고 있음을 보여주는 것이라 하겠다. 화교기업은 중국 현지기업에 비해서는 해외시장 정보나 수출능력, 경영능력, 자금 동원력 등에서 앞서며 다른 외국기업에 비해서는 외국인비용 부담을 줄일 수 있으며 관시 네트워크를 활용하여 새로운 사업기회를 포착할 수 있다는 점에서 유리한 입장이다. 이러한 능력이 기업특유의 경쟁우위요소가 될 수 있는지를 살펴보기 위해서는 외국인비용을 줄이거나 중국시장 내에서의 새로운 사업기회를 포착할 수 있는 능력의 지속성, 다른 외국기업의 학습가능성, 그리고 외국인비용의 감소가 실질적으로 기업활동에 도움이 될 만큼 크가를 살펴볼 필요가 있다.

1. 외국인비용의 지속성

외국기업에게 발생하는 외국인비용이 일회적이거나 단시일 내에 소멸되는 것이라면 외국인비용을 감소시킬 수 있는 능력이 경쟁력에 의미 있는 도움이 되기 어려울 것이다. 외국인비용이 지속되는 기간이 길수록 화교기업의 외국기업에 대한 상대적인 우위가 유지되는 기간도 길어질 것이다. 외국인비용에 대한 기간이 얼마나 될 것인지를 파악할 수 있는 연구는 찾아보기 어렵다. 자히어와 모사코스키(Zaheer and Mosakowski, 1997)는 20년간 외환거래기업의 생존율을 연구하여 외국인비용이 상당한 기간 존재함을 밝히고 있다. 외환거래시장에서 중요한 역할을 하는 것은 은행간의 외환거래실이며 이들은 시장조성자(market-maker)로서 역할을 한다. 시장조성자는 항상 살가격(bid)과 팔가격(offer)을 제시하여 거래가 원활하게 이루어질 수 있도록 하여 시장에 필요한 유동성을 제공하는 역할을 한다. 이러한 시장조성자로서의 역할을 하기 위해 시장에 진입하거나 퇴장하는 데는 별로 커다란 장벽이 없다. 외환거래에 필요한 로이터 모니터, 몇 대의 전화, 거래를 위한 사무실 등을 마련하고 큰 은행들과 신용거래를 위한 약정을 맺고 자신의 존재를 함브로은행이 발간하는 달러 주소록 등을 통해 공개적으로 알림으로써 거래에 참가할 수 있다. 차별화 되

지 않은 상품의 거래이고 누구나 쉽게 진입할 수 있는 시장이므로 비교적 외국인비용의 영향이 적은 산업이라고 할 수 있다. 그러나 외국시장조성자는 현지의 고객이나 다른 현지 시장조성자, 그리고 현지중앙은행과의 관계를 원활하게 유지하지 못함으로써 거래정보를 획득하는데 불리한 위치에 있게 된다. 외국인비용의 존재를 확인하기 위해 외국시장조성자와 현지 시장조성자와의 퇴출율을 비교 분석한 결과 처음 2년 간은 별 차이를 보이지 않으나 2년을 경과해서는 외국기업의 퇴출율이 현저하게 증가하였으며 9년 정도 지났을 때 가장 커다란 차이를 보였다. 16년이 지나서야 퇴출율이 유사해졌다. 이는 외국인비용이 시간이 지나면서 점차 감소하나 상당한 기간 지속됨을 보여준다. 중국에 진출한 외국기업도 산업에 따라 차이는 있을 수 있지만 외국인비용의 부담을 상당한 기간 벗어나기 어려울 것이다. 시간이 지나면서 외국기업이 중국의 문화적, 사회적 환경에 적응하면서 외국인비용이 점차 감소하겠지만 적응에는 상당한 시간이 필요할 것이다.

2. 외국기업의 학습가능성

앞장에서 기술한 것처럼 외국인비용은 현지기업에 비해 외국기업이 추가로 부담하는 비용으로 계량화하기 어려운 문화적인 요인에 기인하는 비용과 상대적 생산비용, 사업평가를 위한 정보비용 등 계량화가 가능한 비용으로 분류할 수 있다. 문화적 차이는 국가의 제도, 법, 재산권 뿐만 아니라 상관습, 계약관행 등에도 영향을 미쳐 기업 간의 거래에도 영향을 미치게 되는데 외국인비용을 줄일 수 있는 방법중의 하나는 현지에서 거래관계자들 사이의 네트워크를 활용하는 것이다. 중국의 경우 관시 형성은 외국인비용을 줄이기 위한 적극적인 방법이 될 수 있다(Y. Luo, O. Shenkar, and M.-K. Nyaw, 2002). 외국기업이 관시를 현지기업만큼 효과적으로 구축, 유지할 수 있다면 외국인비용에서의 불리함을 상당한 부분 극복할 수 있을 것이다.

중국사회에서 관시는 사업의 운영, 생존, 성장 등에 커다란 영향을 미치는 사회, 문화적 요소로 장기간에 걸쳐 사용되어 왔다. 관시는 친인척 관계, 같은 지역 출신, 같은 직장동료, 동창관계 등을 바탕으로 형성된다. 외국인 투자자도 현지 사업가나 정부관리 등과 다양한 모임 등을 통하여 관시를 맺을 수 있다. 훌륭한 식사를 제공하거나 고객의 자녀 교육에 도움을 주는 것, 해외 방문 주선 등의 호의 제공을 통해 관시를 맺을 수 있다. 또한 중개자를 적절히 활용하여 관시 네트워크를 확대하는 것도 가능하다. 처음 안면이 없는 사람과 관시를 만들기 위해서 관련 당사자 모두를 알고 있는 사람을 중개자로 활용하는 것이다. 중국에서 태어나 외국에서 교육받은 서양과 동양 문화 모두에 익숙한 중국인들이 이러한 중개인 역할을 하는 경우가 많다. 그러나 많은 외국기업들이 문화와 언어의 차이 때문에 중국 현지 또는 화교기업에 비해 관시 네트워크를 성공적으로 구축하거나 유지하는데 상당한

어려움을 겪는다. 친밀한 관시를 유지하기 위해서는 개인적인 관계를 강화하는 것이 중요하며 물질적 이익만을 위해 성립되는 관시는 결속력이 매우 약하기 때문이다. 다른 사람이 모방하기 어려운 개인적인 관계를 강화하기 위해서는 중국문화나 개인의 습관, 필요성 등을 잘 파악할 필요가 있는데 외국인으로서는 쉽게 익숙해지기 어렵다(뤄야둥, 2000, pp. 371 -386).

3. 외국인비용의 크기

외국인비용의 직접적 크기를 계량하기보다는 많은 연구들이 해외시장에서 외국기업이 살아남거나 이익을 내는 정도로 외국인비용을 측정하고 있다. 자히어와 모사코스키(Zaheer and Mosakowski, 1997)는 외국시장에서 실패한 외국기업과 현지기업의 비율을 비교하여 외국인비용의 존재를 보여주고 있다. 그러나 외국인비용의 구체적 크기가 얼마인지는 언급하고 있지 않다. 오그래디와 라인(O'Grady and Lane, 1996)은 캐나다 소매기업의 미국 진출을 사례조사를 통해 실패이유를 분석하였는데 캐나다에서 이익을 내는 10개 기업 중 8개 기업의 미국자회사가 이익을 내지 못하고 철수를 하였다. 경영자가 미국에 진출하기 전에 미국과 캐나다 사이의 문화적 차이를 인식하였는가가 성공과 실패에 영향을 준 중요한 변수였다. 문화적 차이에 기인한 외국인비용이 실패에 가져올 만큼 커다란 부담이 되었다고 할 수 있다. 중국에 진출한 19개의 외국기업을 조사한 융과 텅(Yeung and Tung, 1996)의 연구는 외국인비용을 직접적으로 언급하고 있지 않으나 올바르게 강한 관시 관계를 가지고 있는 기업이 그렇지 못한 기업보다 우수한 재무적 성과를 거두고 있음을 보여준다. 위의 연구들은 외국인비용의 크기를 구체적으로 기술하고 있지는 못하지만 외국인비용이 기업의 성공과 실패에 커다란 영향을 미칠 수 있는 요인임을 보여준다.

물론 외국인비용은 기업의 성격이나 능력에 따라 기업의 활동에 미치는 영향이 다르며 관시에 대한 필요성도 다를 수 있다. 기술력이나 경영능력이 뛰어난 기업은 중국정부가 투자를 유치하기 위해 적극적으로 유인책을 제시하려 하므로 정부에 대한 협상력이 커 다른 기업에 비해 관시에의 의존도가 상대적으로 낮을 것이다. 중소기업의 경우 대기업보다는 관시를 강조하는 경향을 보인다. 대규모의 투자나 많은 인력을 고용하는 기업은 지역경제에 미치는 효과가 크므로 관련 당국자가 적극적으로 유치하려 하므로 협상력이 클 것이다. 서비스나 수출산업에 속한 기업이 제조기업이나 수입기업보다 관시에 더 큰 중요성을 부여한다. 제조기업이나 수입업체는 일단 특정지역에 입지하게 되면 관시 네트워크를 지속적으로 확장하거나 새로운 관계를 수립할 필요성이 적다. 이에 비해 서비스기업이나 수출기업은 자신의 영업 범위를 계속 확장해야 하거나 새로운 공급자를 발굴할 필요성이 크므로 관시 네트워크를 지속적으로 확장하거나 새로운 관시를 맺을 필요성이 크다(Yeung and

Tung, 1996). 독점적인 기술우위를 가지고 있거나 규모가 큰 대기업의 경우는 외국인비용에 대한 부담이 기술력이 약하거나 규모가 작은 기업보다 작을 것이다. 외국인비용이 미치는 영향이 산업이나 기업의 특성에 따라 다를 수 있지만 해외투자 성과에 큰 영향을 미치게 되는 주요 요인임을 부정하기 어렵다.

4. 중국시장에서의 경쟁력 변화

화교기업은 다른 외국기업에 비해 외국인비용에 대한 부담이 적고 적극적으로 사업기회를 포착할 수 있는 더 나은 조건을 갖추고 있으며 중국현지 기업에 비해서는 경영능력, 해외시장 정보, 자본력 등에서 앞서 있다. 그러나 화교기업은 차별화된 제품의 마케팅이나 제품의 대량생산과 같은 능력에서 국제경쟁력을 갖춘 다른 외국 대기업에 비해서 약점을 보인다. 중국에 투자한 외국기업의 시장 경험이 축적되면서 외국인비용의 부담도 점차 감소하게 되고 중국정부의 정책이나 법률 집행의 투명성이 커지게 되면 화교기업이 가졌던 상대적 우위가 시간이 지나면서 약화될 수 있다. 중국현지기업도 점차 경영능력을 향상시키고 경험을 통해 시장정보 수집이나 해외시장에서의 마케팅 능력을 축적하게 되면 화교기업과의 경쟁력 격차를 줄일 수 있다.

중국시장 개방초기에 비해 중국투자에서 화교자본이 차지하는 비중이 감소하는 추세를 보이고 있으나 아직도 홍콩, 마카오, 대만, 싱가포르 등으로부터의 투자가 미국이나 일본과 같은 선진국의 투자보다도 더 큰 비중을 차지하고 있다. 외국인비용의 상당한 부분이 문화적 요인에 기인하는 것이어서 외국기업의 부담이 시간이 지나면서 감소한다고 해도 모든 외국인비용이 쉽사리 해소되기는 어렵다. 더구나 화교기업의 관시 네트워크 활용에서 얻어지는 이점을 외국기업이 그대로 모방하기도 쉽지 않을 것이다. 그러므로 저렴한 노동력을 활용하기 위한 제조업 분야보다는 중국현지 관계자와의 관시나 화교 네트워크의 이점을 활용하기 용이한 무역, 유통, 금융 등의 분야에서 화교기업의 상대적인 강점이 상당한 기간 유지될 수 있을 것이다.

VI. 시사점 및 결론

화교기업의 중국투자는 해외이주자의 모국 투자가 갖는 이점을 잘 보여주는 사례라고 할 수 있다. 해외에 이주하여 기업을 운영하고 있거나 새로운 기업활동을 시작하려는 이주자에게 모국투자는 다른 외국기업에 비해 상대적으로 유리한 입장에서 경제적 이익을 확

보할 수 있는 기회가 될 수 있다. 외국자본을 유치하여 경제성장의 기반을 마련하려는 개발도상국에게도 해외이주자의 모국투자는 필요한 자본을 조달할 수 있는 효과적인 방법이 될 수 있다. 중국이나 이집트의 경우는 투자환경이 외국인 투자자에게 매력적이지 못해 투자 유치에 어려움을 겪을 때 해외이주자의 모국투자는 상당한 해외자본을 확보하는데 도움을 주었을 뿐만 아니라 투자환경에 대한 이미지를 개선하는 역할을 하였음을 보여준다 (Kao, 1993; Gillespie, 1984).

중국에 투자하는 기업이 저렴한 노동비용이나 중국의 거대한 시장규모의 이점에만 관심을 집중하는 경우 외국인비용에 따른 문제점을 간과하기 쉽다. 외국인비용이 상당한 기간 동안 부담이 될 수 있고 해외투자의 실패를 초래할 정도로 크다면 이에 대처하기 위한 방안을 투자결정 단계에서부터 면밀히 검토해야 할 것이다. 캐나다 소매기업의 사례연구는 투자 전에 미국과 캐나다의 문화적 차이를 경영자가 인식하고 이러한 전제 하에 투자를 실행한 기업만이 미국에서의 투자를 성공적으로 평가하고 있음을 보여준다. 중국에 투자하는 기업은 상대적인 경쟁력의 평가에서 중국문화나 현지 상관습의 이해, 현지인과의 관계 형성 등 큰 부담이 될 수 있는 외국인비용에 대한 분석을 간과해서는 안될 것이다.

중국에서의 외국인투자비용을 대처하기 위한 방안으로 회교기업과의 제휴관계를 형성하는 것이 중국문화의 이해나 중국에서의 현지인과의 관계 형성이 중요한 기업에게는 상당한 도움이 될 수 있다. 화교기업은 부동산, 금융업에 강점을 지니고 있으며 한국기업이 강점을 가진 정보기술산업에도 관심을 보이고 있다. 한국기업의 기술과 화교기업의 자본, 중국시장에 대한 정보 획득능력 등을 결합한다면 중국시장 뿐만 아니라 세계시장에서도 훌륭한 사업기회를 창출할 수 있는 제휴관계를 형성할 수 있을 것이다(강한균·배국향, 2005).

아울러 해외에 이주한 한인동포와의 네트워크를 활성화시키는데 화교기업 네트워크의 사례가 유용한 도움이 될 수 있다. 해외동포가 가지고 있는 현지시장에 대한 지식이나 현지인과의 네트워크를 한국기업의 기술력이나 자본력과 연결시키거나 해외동포 기업의 한국투자를 통해 한국기업과 관계를 형성함으로써 세계적인 한국기업 네트워크를 구축할 수 있을 것이다. 국내외 시장정보의 공유뿐만 아니라 자본이나 기술 이전을 용이하게 할 수 있는 기업네트워크의 활용은 한국기업이나 교포기업이 새로운 사업기회를 창출하거나 기존 사업을 확대할 수 있는 가능성을 증대시킬 수 있을 것이다.

결론적으로 중국시장의 불확실성은 외국인비용의 부담이 큰 외국기업에 비해 화교기업이 중국투자에서 상대적으로 유리한 위치를 차지하게 한 주요한 요인이라 할 수 있다. 외국인비용의 일정 부분은 문화적 요인에 기인한 것이어서 오랜 기간 동안 지속될 수 있으며 해외투자의 성과에도 커다란 영향을 미치게 된다. 중국의 문화적 전통을 이해할 수 있고 혈연이나 방언 등을 통한 관시 네트워크를 활용할 수 있는 화교기업은 외국인비용에

대한 부담이 다른 외국기업에 비해 적으며 현지시장에서의 사업기회를 포착할 수 있는 능력이 크다는 점에서 상대적으로 경쟁력이 있다.

외국기업의 시장 경험이 증가함에 따라 중국시장 개방 초기에 비해 외국인비용 부담이 시간이 지나면서 감소한다고 해도 모든 외국인비용이 쉽사리 해소되기는 어렵다. 아울러 관시를 기반으로 한 화교기업 네트워크를 활용할 수 있는 이점은 외국기업이 그대로 모방하기는 쉽지 않다. 그러므로 현지거래자와의 관계나 해외기업과의 네트워크를 활용할 필요가 큰 무역, 유통, 금융 등의 분야에서는 화교기업의 상대적인 이점이 상당한 기간 유지될 수 있을 것이다.

그러나 화교기업의 중국시장에서의 경쟁력을 분석하기 위한 깊이 있는 실증적 분석을 제시하고 있지 못한 점은 본 연구의 한계라고 할 수 있다. 중국에 투자한 다른 외국기업과 비교해 구체적으로 화교기업이 가진 우위요소가 무엇인지를 파악하기 위해서는 실증적인 연구뿐만이 아니라 진입초기부터 시간의 경과에 따른 상대적인 경쟁력의 변화를 파악하기 위한 사례연구도 필요하다.

많은 한국기업이 중국에 직접투자를 하고 있는데 이들 기업이 어떠한 외국인비용을 부담하고 있으며 어떻게 대처하고 있는지에 대해서도 파악할 필요가 있다. 유교문화권에 속하는 한국기업과 서구기업을 비교하여 외국인비용의 부담에서 어떤 차이가 있는가를 분석하는 것도 문화적 요인에 기인한 외국인비용의 특성을 이해하는데 도움이 될 수 있다. 중국에 거주하는 조선족의 활용이 외국인비용 감소에 어느 정도 도움이 되며 어떠한 문제점을 야기하는지도 분석이 필요한 연구 주제다.

끝으로 본 연구의 유용성은 화교기업의 상대적 경쟁력을 해외시장에서 외국인비용을 줄이고 새로운 사업기회를 용이하게 탐색할 수 있는 모국투자 기업의 이점에 기인한 것으로 분석함으로써 중국시장에 투자하는 해외자본 중 화교기업 자본이 높은 비중을 차지하는 이유를 설명할 뿐만 아니라 중국시장에서의 화교기업의 행동을 이해하는데도 도움을 주는 것이라 할 수 있다.

참 고 문 헌

〈국내문헌〉

- 강한균·배국향(2005), “화인자본의 활용과 한국경제의 글로벌화,” 「국제경영리뷰」, 한국국제경영관리학회, 제9권 제1호, pp. 27-52.
- 김종식(2004), “동남아화교기업의 국제화와 문화,” 「국제경영리뷰」, 한국국제경영관리학회, 제8권 제2호, pp. 21-44.
- 대외경제정책연구원, 「2004 중국경제연보」, 서울 : 대외경제정책연구원.
- 튀야등(2000), 「관시와 비즈니스」, 김정미 역, 서울 : 다락원.
- 시그레이브(2002), 「중국 그리고 화교」, 원경주 역, 서울 : 프리미엄북스.
- 와이덴바움·휴즈(1998), 「화교 네트워크」, 지해범 역, 서울 : 세종연구원.
- 왕샤오핑·박정동(2004), 「화인형 기업경영」, 서울 : 삼성경제연구소.
- 위애·범금명·조현준(2003), 「대만기업의 대중국 투자현황과 전략」, 지역연구회시리즈 03-02, 서울 : 대외경제정책연구원.
- 이덕훈 (2001), 「화교경제의 생성과 발전」, 대전 : 한남대학교 출판부.

〈국외문헌〉

- Calhoun, M.A. (2002), "Unpacking liability of foreignness: identifying culturally driven external and internal sources of liability for the foreign subsidiary," *Journal of International Management* 8, pp. 301-321.
- Chen, M. (1995), *Asian Management System*, London: International Thomson Business Press.
- Eden, L and Miller, S. (2001), "Opening the black box: the multinational enterprise and the cost of doing business abroad," In: Nagao, D.H. (Ed), *Best Paper Proceedings*, Academy of Managements Meeting, Washington, D.C. IM C1-C6.
- Gambe, A.R. (2000), *Overseas Chinese Entrepreneurship and Capitalist Development in Southeast Asia*, New York: St. Martin's Press.
- Gillespie, K. (1984). *The tripartite relationship: government, foreign investors, and private investors during Egypt's economic opening*, New York: Praeger.
- Gillespie, K. et al. (1999), "Diaspora interest in homeland investment," *Journal of International Business Studies* 30(3), pp. 623-634.
- Haley, G.T., Tan, C.T. and Haley, U.C. (1998), *New Asian Emperors*, Oxford:

Butterworth-Heinemann.

- Hymer, S.H. (1960), *International operations of national firms: a study of direct foreign investment*. Ph. D. dissertation, MIT.
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1977), "The Internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitment," *Journal of International Business Studies* 8(1), pp. 23-32.
- _____ (1990), "The mechanism of internationalization," *International Marketing Review* 7(4), pp. 11-24.
- Kao, J. (1993), "The Worldwide Web of Chinese Business," *Harvard Business Review* 17(2), pp. 24-36.
- Kindleberger, C.P. (1969), *American business abroad: six lectures on direct investment*, Boston: Yale University Press.
- Luo, Y, Shenkar, O., and Nyaw, M.-K. (1996), "Mitigating liabilities of foreignness: defensive versus offensive approaches," *Journal of International Management* 8, pp. 283-300.
- O'Grady, S. and Lane, H.W. (1997), "The Psychic distance paradox," *Journal of International Business Studies* 27(2), pp. 309-333.
- Yeung, I.Y.M. and Tung, R.Y. (1996), "Achieving business success in confucian societies: the importance of guanxi," *Organizational Dynamics* (Autumn), pp. 54-65.
- Vernon, R. (1977), *Storm over the multinational spread of U.S. enterprises*. New York: Basic Books.
- Zaheer, S. (1995), "Overcoming the liability of foreignness," *Academy of Management Journal* 38(2), pp. 341-363.
- Zaheer, S., and Mosakowski, C.M.(1997), "the dynamics of the liability of foreignness: a global study of survival in financial services," *Strategic Management Journal* 18(6), pp. 439-464.

Relative Competitive Strengths of Overseas Chinese Firms in China: Advantages of Homeland Investment

Jong-Shik Kim

Abstract

Since China opened its market to foreign investors, overseas Chinese firms have been the biggest foreign investors. Because of the uncertain market environment, other foreign firms incurred larger liabilities of foreignness than overseas Chinese firms. Some parts of liabilities of foreignness stem from cultural differences and last for quite long time. Therefore better understanding of Chinese culture and guanxi network can give overseas Chinese firms competitive advantages over those from other countries by offering market information and reducing transaction costs. Also better management skills, information about export markets and abundant capital allow them to maintain competitive strengths over local firms.

As foreign firms accumulate market knowledge in China, they can reduce liabilities of foreignness. However, it is very difficult for foreigners to understand Chinese cultures and to utilize guanxi network as well as Chinese. It is likely that Overseas Chinese firms can have competitive strengths in some industries such as banking, retailing, and foreign trade, where relationship with local contractors and exploitation of worldwide Chinese networks can play important roles to make successful business deals.

<Key Words> Overseas Chinese, liabilities of foreignness, Guanxi, Network