

연구논문

탐색과 개발적 조직학습을 통한 지식축적이
중국자회사 성과에 미치는 영향*

이 정 열**

- I. 서론
- II. 이론적 배경과 가설
- III. 연구방법론
- IV. 연구결과
- V. 결론

< 요약 >

재벌 기업들을 필두로 한국 기업들은 그 규모를 막론하고 세계의 제조공장인 중국에 엄청난 규모의 해외직접투자(foreign direct investment)를 하고 있고, 이 규모는 점차 가속화되고 있다. 그러나 국제경영학에서의 조직행동(organizational behavior) 연구들은 이 재벌 기업들이 과연 어떤 가치창출을 통해 중국시장에서 자회사를 설립한 후 어떤 차원의 기술혁신 지식이전을 거쳐 성과 향상을 도출해내고 있는가를 제대로 짚어내지 못하고 있었다.

이에 본 연구는 우리나라 120개 재벌 기업의 본사와 중국에서 제조업을 하는 494개의 현지 자회사를 대상으로 조직학습이론을 이용하여 기업 수준에서의 탐색(exploration) 및 개발(exploitation)적 조직학습을 통한 기술혁신 지식 축적이 본사-중국자회사간 조직 내 지식이전을 통해 중국자회사 성과에 어떤 영향을 미치는가를 분석하였다. 본 연구의 결과에 따르면, 재벌 기업의 탐색적 기술혁신 지식축적은 중국자회사 성과에 부정적이며 유의미한 영향을 미침에 반해, 개발적 기술혁신이 중국자회사 성과에 미치는 영향은 대체로 불명확한 경향을 보였다. 그리고 본 연구에서는 탐색적 기술혁신과 본사-중국자회사간 지식이전의 상호작용이 긍정적이며 유의미한 영향을 보임에 반해, 개발적 기술혁신과 본사-중국자회사간 지식이전의 상호작용은 부정적이며 유의미한 영향을 미치는 경향이 있음을 발견하였다. 이러한 결과들은 종합적으로 재벌 기업들 모기업 수준에서의 탐색적 기술혁신 지식축적이 단기적으로는 중국자회사 성과와 부정적인 관계를 가지나, 중국자회사에 대한 지식이전의 측면에서 보면 성숙된 탐색적 기술혁신의 지식이전을 효과적으로 하면 보다 더 중국자회사의 성과를 고양할 수 있음을 시사한다.

[주제어: 재벌 기업, 탐색·개발적 조직학습, 지식축적, 중국자회사 성과]

* 본 연구는 홍익대학교 신입교수 연구지원비에 의하여 지원되었습니다.

** 홍익대학교 상경대학 국제경영학과 전임강사(jeoungyul@wow.hongik.ac.kr).

I. 서 론

중국은 2002년 이후 한국의 최대투자대상국으로 부상했다. 한국의 대(對)중국 투자는 1988년 처음 시작되어 지속적인 증가추세를 보이고 있으며, 1992년 한·중 수교, 2001년 WTO 가입을 계기로 증가세가 가속화되었다. 또한 2000년 ‘서부개발’, 2003년 ‘동북3성재건’, 2005년에 ‘중부지역 도약’ 전략 그리고 2008년 베이징 올림픽은 재벌기업을 중심으로 한국기업에 많은 사업기회를 주고 있다(이만수, 2000).

중국은 현재 수출과 고정자산 증가 등에 힘 입어 고속성장을 지속하고 있다. 중국의 경제 성장은 2004년 10.1%를 기록한 이래 2006년 상반기 9%대의 높은 성장세를 보이고 이는 2007년 상하반기에도 이어져오고 있다. 특히 중국은 풍부한 노동력, 거대한 내수시장을 보유하여 제조업 위주의 투자가 급증하면서 한국 전체 투자의 평균 50% 이상을 구성하게 되었다. 2005년 2,232건, 25억 8,100만 달러를 기록하여, 각각 전년 대비 3.7%, 12.7% 증가하였다. 한편 2005년 말 누계 기준으로는 13,026건으로 전체 해외투자의 48.4%를 차지하고 있으며 금액은 128억 2,800만 달러로 전체 해외투자의 22.7%를 차지하고 있다(재정경제부, 2006; 한국수출입은행, 2006a,b,c).

그리고 기업규모별 동향을 보면 재벌 기업을 중심으로 한 대기업의 증가세를 주목해야한다. 과거에는 단순 노동을 목적으로 하는 중소기업의 투자가 많았으나 최근에는 중국정부의 외국인 투자 정책 변화에 따라 기술력을 가진 대기업에 의한 대규모 투자가 증가하고 있다. 2005년 중국 투자는 대기업이 75건, 11억 5,800만 달러, 중소기업이 930건, 11억 8,800만 달러를 기록했다. 2005년 중국 투자의 특징은 재벌 기업을 중심으로 한 대기업의 투자가 증가한 반면 중소기업의 제조업 신규투자가 크게 감소하는 현상을 보이고 있다(재정경제부, 2006; 한국수출입은행, 2006a,b,c).

한국기업의 대(對)중국 해외직접투자(foreign direct investment)와 관련, 국제경영학 관점에서의 조직행동론(organizational behavior) 연구는 여태 까지 연구자들이 많은 관심을 갖고 분석해왔지만, 아직은 그 연구가 체계 있게 발전되어오지는 못했다. 특히, 재벌 기업의 조직학습을 통한 기술혁신이 이들의 중국 진출 생산자

회사 성과에 미치는 영향에 관한 연구는 국제경영 내 조직행동 분야에서 연구자들의 흥미를 끌어오는 주제이나, 이에 대한 실증적 연구는 아직 제대로 이루어져 오고 있지 않다. 기업의 기술혁신 현상은 조직행동 분야에서 조직학습(Huber, 1991; Levitt & March, 1988) 기반 하에서 연구되어왔다. 특히 재벌 기업에 있어 가장 중요한 가치창출의 요인들 중의 하나인 이 기술혁신이 탐색(exploration)과 개발(exploitation)의 대치라는 접점(接點) 하에서 어떻게 이들 기업의 본사-자회사 간 조직 내 지식이전을 통해 중국 진출 생산자회사들의 핵심역량으로 변해 지속적인 경쟁우위를 만들어낼 수 있는가는 매우 중요한 의미를 지닌다 하겠다. 특히 재벌 기업들의 중국진출에 있어 기업 내 탐색 및 개발적 조직학습을 통해 축적된 기술혁신 지식을 이전하는 현상이 중시되고 있는 현 시점에서, 이런 재벌 기업의 축적된 기술혁신 지식이 효율적이며 효과적인 본사-자회사 간 조직 내 지식이전을 통해 중국 생산자회사의 성과에 현저한 영향을 미친다고 할 수 있다.

하지만 이렇게 중요한 조직학습을 통한 재벌 기업의 기술혁신 지식축적이 중국자회사 성과에 미치는 현상에 관해 부분적인 논의만 있었을 뿐, 본격적인 실증 연구는 부족한 상태였다. 특히 중국 진출 한국기업의 성과결정에 관한 기존의 실증연구들은 정태적인 관점에서 성과에 미치는 영향을 분석하고 있고 중국시장에서 후발주자로서의 재벌기업으로 상정되는 한국기업의 조직적 특성을 반영하지 못하고 있다. 또한 이와 관련된 기존의 재벌 기업의 연구는 재벌 기업의 어떤 차원의 조직학습을 통한 기술혁신 지식이 어떻게 본사-자회사간 조직 내 연결망을 통해 이전되어 핵심역량화해 중국자회사 성과를 고양시킬 수 있는지에 대해 실증연구가 부족한 실정이다. 본 연구는 재벌 기업들을 대상으로 이들 기업들의 조직학습을 통한 기술혁신 지식축적 현상을 탐색적(explorative) 및 개발적(exploitative)적 조직학습을 통한 기술혁신 지식축적으로 나누어, 이 두 유형의 기술혁신 지식이 중국자회사 성과에 미치는 영향을 분석함으로써 기존 연구의 그러한 한계를 극복하는데 기여하고자 한다.

이를 위하여 본 연구에서는 설문조사 이전에 중국 제조업 시장에 진출한 재벌 기업의 40명 임원들을 대상으로 한 인터뷰를 통해 설문지를 개발했으며, 설문조사 시 120명의 설문대상자들을 모두 직접 방문하여 짧은 인터뷰를 거쳤다. 따라서 본 연구는 이런 과정을 통해 재벌 기업들로부터 수집된 설문조사를 활용하

여, 중국 생산자회사 성과에 탐색과 개발적 조직학습을 통한 기술혁신 지식이 미치는 영향을 다변량 회귀분석 기법을 통하여 고찰한다.

이러한 실증분석을 통하여, 본 연구는 어떤 유형의 재벌 기업 기술혁신 지식이 어떻게 중국 생산자회사 성과에 중요한 영향을 미치는가를 체계적으로 이해하는데 공헌할 것으로 기대된다. 아울러, 최근 들어 재벌들이 기업 차원의 조직학습과 연결된 기술혁신의 배양을 통해 그룹 계열사들의 핵심역량을 강화하고 이를 다시 중국자회사로 이전해 이들 자회사들의 경쟁력을 촉구하는 현상이 심화되고 있지만, 이 현상에 대한 연구가 학문 및 실무 차원 양자에서 활발히 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 그런 점에서 본 연구는 재벌 기업들의 조직학습을 통한 기술혁신이 어떻게 중국자회사 성과에 영향을 미치는가에 대해 이론적으로 설명하고 실무적으로도 유용한 재벌 기업 차원의 본사-중국자회사간 조직 내 지식이전 방안을 제시하는데 기여할 것이다.

이 논문의 구성은 다음과 같다. 제2절에서는 재벌 기업이 두 가지 차원의 조직학습을 통해 축적된 기술혁신 지식을 본사-자회사간 조직 내 지식이전을 통해 중국자회사 성과에 미치는 영향에 대한 이론적 배경과 가설들을 논의 한다. 제3절에서는 연구방법론을 설명하고, 4절에서 실증분석의 결과를 살펴본 후에, 마지막 절에서는 연구의 결론을 제시한다.

II. 이론적 배경과 가설

1. 조직학습을 통한 기술혁신 지식축적과 중국자회사 성과

He & Wong(2004)은, March(1991) 연구의 연장선상에서 기업 수준의 탐색적 및 개발적 조직학습을 통한 기술혁신이 성과에 미치는 영향을 연구하였고, Jansen et al.(2005)은 다각화기업에서 다중사업단위(multi-business unit)의 탐색적 및 개발적 조직학습을 통한 기술혁신을 연구하였다. 만약 우리가 이들의 논의를 재벌 기업 현상에 연장시켜본다면, 재벌 기업의 기술혁신이 탐색 및 개발 양자의 조직학습을 통해 활발히 일어나고 있음을 알 수 있다.

탐색적 조직학습을 통한 기술혁신은 기업가정신의 활동(entrepreneurial activity)과 부의 창출(wealth creation)(Kirchhoff, 1991; Schumpeter, 1975)의 핵심에 놓여있다. 이 유형의 기술혁신은 신기술의 궤도(trjectories)의 근간에 위치하고 있으며, 기존의 기술과 접근법이 새로운 기술과 생산물에 의해 대체되어지는 ‘창조적 파괴(creative destruction)’의 과정에서 중요한 부분을 차지하고 있다. 그런 탐색적 혁신은 다각화기업에 있어 학습구성단위(learning unit)들의 생산품과 서비스가 고객들에게 진부해짐(obsolescence)을 극복하는 역할을 하고 있다(Ahuja & Lampert, 2001). 탐색적 조직학습과 지식이전에 성공한 대기업들은 그들로 하여금 중요한 기술적 돌파구들(technological breakthroughs)을 생성하게 하고 그들의 산업 내에서 기술적 선도성(technological leadership)을 유지하게 한다.

재벌 기업들은 그들의 산업 내에서 자산을 재창출하고 기술적 선도성을 지속적으로 유지하기 위해 그들 기업의 탐색과 개발이라는 조직학습을 통한 기술혁신을 필요로 하고 있다. 재벌의 그룹계열사들이 그들의 탐색적 기술혁신을 통해, 기업 수준의 지식 자산과 흡수역량(absorptive capacity)을 형성하며, 이는 다시 본사-자회사간 조직 내 연결망을 통해 재벌 기업들의 중국자회사들로 이전된다. 이로 인해 이 지식이전은 중국의 국내 경쟁기업 및 외국 다국적기업의 중국자회사와 승부하는 재벌 기업의 중국자회사들에 중요한 핵심역량(core competencies)화된다.

한편 재벌 기업의 개발적 조직학습을 통한 기술혁신은 이들 기업의 현존하는 기술역량을 개선하며, 이는 본사-자회사간 조직 내 지식이전을 통해 그들의 중국자회사들의 생산역량을 배가한다. 따라서 탐색 및 개발이라는 이들 두 종류의 조직학습을 통해 축적된 혁신 지식은 기업특유의 이종적 자원들(idiosyncratic heterogeneous resources)을 창출하며(Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), 이를 통해 핵심역량을 창출하며 이는 본사-중국자회사간 지식이전을 통해 중국자회사들의 성과를 향상시킬 것이다.

가설 1a: 재벌 기업의 기술혁신 지식이 탐색적 조직학습을 통해 축적될수록 이 기업의 중국 생산자회사 성과는 높아질 것이다.

가설 1b: 재벌 기업의 기술혁신 지식이 개발적 조직학습을 통해 축적될수록 이 기업의 중국 생산자회사 성과는 높아질 것이다.

2. 본사-중국자회사간 조직 내 기술혁신 지식이전

국제경영학 분야의 조직행동론 연구에 있어, 기업 특유의 지식 자원의 이전은 다국적기업들의 성공을 이끌어내는 중요한 기업 자산으로 평가되어왔다 (Dunning, 1977; Hymer, 1976; Kogut & Zander, 1993). 선행연구들은 본사-자회사간 조직 내 지식이전과 자회사 성과 사이에 긍정적 관계가 있음을 지지하고 있다 (Lyles & Salk, 1996). 그러나 Galbraith(1990)는 많은 기업들의 기업 내 지식이전이 생각보다 어려움을 주장하고 있다. 지식이 종종 '암묵성(tacitness)'과 '흡착성(stickness)'을 갖고 있기 때문에 기술 및 절차의 형태로 되어있는 기술 지식 자산들은 종종 쉽게 이전되지 않는다(Jensen & Szulanski, 2004; Kogut & Zander, 1993). 특히 재벌 기업들의 중국 생산자회사들은 기술력에 있어 전적으로 본사에 의존하고 있어 이런 암묵성 및 흡착성의 장애요인이 더 뚜렷이 상존(常存)한다. 또한 중국은 언어·문화적으로도 생소한 외래성이 있어 이런 기술혁신 지식의 이전을 방해한다.

이런 현상은 본사-중국자회사 간 조직 내 지식의 흐름이 결코 보장되어있지 않으며 암묵성, 흡착성 및 외래성과 같은 방해 요소가 있음을 나타낸다. 따라서 이는 재벌 기업들이 이런 조직 내 장애요인들을 극복하여 축적된 기술지식을 중국 자회사에 효과적으로 이전하면 중국 생산자회사성과가 향상됨을 의미한다.

가설 2: 재벌 기업의 본사와 중국 생산자회사 간의 조직 내 기술혁신 지식이전이 증가할 수록 이 기업의 성과는 향상될 것이다.

3. 본사-중국자회사간 조직 내 기술혁신 지식이전의 조절효과

글로벌 환경에서 활동하는 다국적기업들의 장기간의 번창은 그들이 조직 내 기술 지식 자산들을 확인하고 공유하여 이용하는 능력과 깊이 연관되어있다 (Argote & Ingram, 2000; Eisenhardt & Martin, 2000; Gupta & Govindarajan, 2000; Zander & Kogut, 1995). 이는 본사-자회사 및 자회사간 기술 및 기업의 노하우를 조직 내에서 이전하는 다국적 재벌 기업들에 있어서도 마찬가지이다.

따라서 우리는 이런 선행연구들에 기반 해 본사-자회사 간 조직 내 지식이전을 조절변수(moderating variable)로 결정했다. 재벌 기업의 본사가 아무리 뛰어난 조직학습을 통해 기술혁신 지식을 축적했다라도, 이 지식이 지식이전의 암묵성과 흡착성과 같은 장애요인들로 인해 재벌 기업 본사로부터 중국 생산자회사에 효과적이며 효율적으로 전달되지 않는다면, 자회사들은 이런 지식을 활용할 기회를 놓치게 된다. 따라서 중국 자회사의 성과는 재벌 기업이 탐색적 및 개발적 조직 학습을 통한 기술혁신 지식이전의 장애물을 극복할 경우에만 향상될 수 있다.

가설 3a: 재벌기업의 본사-중국 생산자회사 간 조직 내 기술혁신 지식이전이 증가할수록, 그 기업의 탐색적 조직학습을 통한 기술혁신 지식 축적은 중국 생산자회사 성과와 더 높은 수준의 긍정적 관계를 가질 것이다.

가설 3b: 재벌기업의 본사-중국 생산자회사 간 조직 내 기술혁신 지식이전이 증가할수록, 그 기업의 개발적 조직학습을 통한 기술혁신 지식 축적은 중국 생산자회사 성과와 더 높은 수준의 긍정적 관계를 가질 것이다.

III. 연구방법론

1. 연구 모형

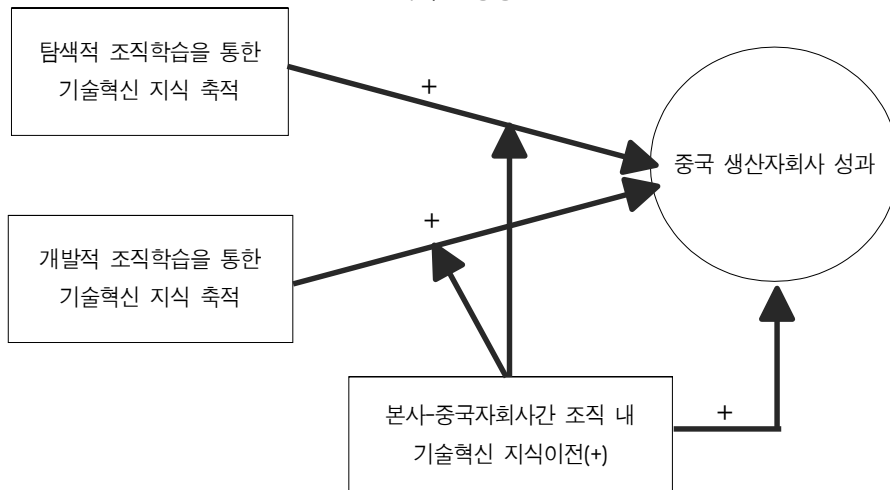
우리는 이상의 이론적 배경과 가설들을 바탕으로 <그림 1>에서 재벌 기업의 탐색 및 개발적 조직학습을 통한 기술혁신 지식 축적이 본사-중국자회사 간 조직 내 기술혁신 지식이전을 통해 중국생산자회사 성과에 미치는 영향을 도식화하였다.

2. 표본 선택

본 연구의 표본을 보자면, 2006년 말을 기준으로 35개의 한국기업집단에 속한 120개 제조업그룹계열사에 속한 494개의 중국 생산자회사들로 구성되어있다. 한국 재벌에 대한 이전의 실증연구(Chang & Hong, 2000; Guillén, 2000; Khanna &

Rivkin, 2001)는 다양한 표본을 통해 이루어졌다. 예를 들어, Chang & Hong(2000)은 1996년 기준으로 317개의 한국 기업집단을 연구하였고, Guillén(2000)은 1995년 기준으로 상위 10대 재벌에 대한 조사했다. Khanna & Rivkin(2001)은 1996년 자료를 바탕으로 애매모호한 수의 기업집단 소속 계열사에 관한 자료를 수집했다. 우리의 표본 집단인 35개 한국 기업집단은 1) 한국 상위 59위 안에 들어있는 모든 기업집단 중 대상 기업집단을 모두 포함하고 2) 제조업으로 중국에 진출한 모든 재벌을 포함하고 있다. 여기서 상위 59위의 기업집단은 공정거래위원회 발표를 근거, 그룹 총자산 2조원 이상의 규모를 지니고 있다. 한국 기업집단에 있어

<그림 1> 탐색 및 개발적 조직학습을 통한 기술혁신 지식 축적이 중국자회사 성과에 미치는 영향



공정위의 발표 자료는 중요한 의미를 갖는데, 이는 상위 59개 한국 기업집단들이 공정위에 의해 상호출자에 대한 규제를 받고 있기 때문이다. 따라서 우리의 표본 집단은 제조업으로 중국에 진출한 한국의 재벌 기업들을 대표한다고 말할 수 있다.

기존 문헌(Gupta & Govindarajan, 1991b, 2000; He & Wong, 2004; Luo & Peng, 1999)을 기초로 해 설문지를 개발하였고, 이 설문지에 대한 예비조사를 거쳤으며 상위 30개 재벌 기업의 임원 30명을 대상으로 타당성을 검증하였다. 조사의 객관성을 높이기 위해, 우리는 이들 임원을 인터뷰하고 그들로 하여금 각 기업의 중

국 생산자회사들의 성과와 관련하여 무엇이 중요한 조직학습을 통한 기술혁신 지식 축적의 요소인지에 관한 의사결정에 답해 줄 것을 요청하였다. 그 결과, 그들이 인식하고 있는 바와 우리들의 연구 자료 사이에 우수한 상호 일치를 확인하였다.

우리의 자료 수집은 설문조사와 인터뷰를 통해 이루어졌는데, 이는 1) 일대일 방문, 2) 응답자들과의 짧은 인터뷰, 3) 질문지 수집의 세 단계를 거쳤다. 일대일로 응답자를 방문함으로써 응답률을 높이고 결측값을 감소시켰다. 우리는 129개의 기업 모두를 방문하여 120개의 완성된 설문지를 회수해 93.02%의 응답률을 얻어냈다. 따라서 우리의 표본은 120개의 중국 제조업에 진출한 재벌 기업들을 포함하는데, 이는 중국에 사업다각화를 달성한 35개의 재벌그룹으로 이루어져 있으며, 총 494개의 중국 생산자회사로 이루어져 있다.¹⁾ 모든 응답자들은 최고경영자(CEO), 대표이사, 전무 및 상무이사 등 임원진에 포함되어 있다. 이들 조사대상의 인구통계적 특성을 살펴보자면, 1) 성별은 남성이 109명(90.83%), 여성이 11명(9.17%), 2) 직급은 이사가 75명(62.50%), 상무이사가 19명(15.83%), 전무이사가 17명(14.17%), 최고경영자가 9명(7.50%)이다. 그리고 3) 연령은 40세 이하가 18명(15.00%), 40-50세 62명(51.67%), 50-60세 33명(27.50%), 60세 이상 7명(5.83%)으로 분포되어 있다.

<표 1>은 연구에서 표본으로 사용된 중국 제조업에 진출한 재벌들에 대한 정보를 기술하고 있다. 다음과 같이 총 35개 기업집단 가운데 25개가 공정위의 상위 59개 한국 기업집단 목록에 포함되어 있다. <표 2>는 산업별 중국에 진출한 재벌 기업의 표본에 대한 정보를 보여주고 있으며, 마지막으로 <표 3>은 총자산 기준 재벌 기업들의 규모를 나타내고 있다.

1) 120개 재벌 기업의 임원진들을 통해 그들 예하의 경영진의 협조로 우리는 494개의 중국 생산자회사에 대한 조사결과를 얻을 수 있었다.

<표 1> 순위별 표본 중국 진출 한국 기업집단

표본순위 ^a	기업집단	공정위 순위 ^b (2006년 기준)	계열사 수	총자산 ^c	총매출 ^c
1	삼성	1	59	209,063	139,175
2	현대자동차	3	40	65,990	67,008
3	SK	4	56	52,354	56,137
4	LG	5	30	51,240	63,116
5	롯데	7	43	32,351	26,641
6	포스코	9	22	25,706	26,681
7	현대중공업	14	7	15,202	12,006
8	한화	15	31	15,198	20,555
9	두산	17	18	15,097	7,179
10	하이닉스 반도체		4	15,076	8,534
11	금호아시아나	18	23	15,064	9,889
12	현대	22	9	7,523	6,840
13	CJ	24	56	6,058	6,078
14	LS	25	19	5,877	8,696
15	STX	32	10	5,066	4,969
16	효성	36	18	5,065	5,570
17	코오롱	39	23	4,479	4,547
18	현대산업개발	40	13	3,271	3,041
19	세아	43	23	3,366	2,959
20	영풍	44	26	2,955	3,255
21	대한전선	48	15	2,937	1,948
22	농심	51	13	2,643	2,862
23	이랜드	53	15	2,610	1,139
24	동양화학	54	18	2,364	2,586
25	삼양	55	12	2,288	2,720
26	한국타이어	58	8	2,154	2,220
27	아시아시멘트		8	985	1,492
28	대덕전자		4	818	637
29	TS 대한제당		10	574	913
30	고려제강		7	573	1,578
31	넥센		5	523	463
32	벽산		4	436	1,467
33	국도화학		3	221	254
34	경동		6	172	216
35	경인전자		3	42	39

a 이 순위는 우리 조사에 사용된 표본 기업집단 기준 총 자산에 근거하였다.

b 이 순위는 총자산 2조원 이상의 59대 한국 기업집단에 대한 공정거래위원회의 보고서를 참조하였다.

c 단위는 10억 원이다.

〈표 2〉 산업별 표본 중국 진출 기업

산업	표본 기업 수	퍼센트(%)
1. 음·식료품	6	5.00
2. 봉제의복 및 모피제품	3	2.50
3. 화합물 및 화학제품	28	23.33
4. 고무 및 플라스틱제품	4	3.33
5. 비금속광물제품	8	6.67
6. 제1차 금속산업	5	4.17
7. 조립금속제품	2	1.67
8. 기타기계 및 장비	6	5.00
9. 기타 전기기계 및 전기변환장치	3	2.50
10. 전자부품 및 통신장비	35	29.17
11. 자동차 및 트레일러	15	12.50
12. 기타	5	4.17
총계	120	100

〈표 3〉 총자산 기준 표본 중국 진출 기업의 크기

총자산 ^a	표본 기업 수	퍼센트(%)
10,000 이상	26	21.67
1,000 이상 ~ 10,000 미만	41	34.17
100 이상 ~ 1,000 미만	39	32.50
100 미만	14	11.67
총계	120	100

a 단위는 10억 원이고, 2004년 말 자료에 근거하였다.

3. 변수와 측정방법

1) 종속변수

다차원적 구성개념으로서의 중국자회사 성과는 이익률 같은 재정적인 측정방법 뿐만 아니라 해당 시장에서의 경쟁적 지위(Dunning, 1988)와 같은 전략적 영역 또한 포함하고 있다. 따라서 중국 생산자회사의 성과는 1) 세후 총자산이익률(ROA), 2) 세후 투자수익률(ROI), 3) 판매 성장률, 그리고 4) 경쟁적 지위의 네 가지 차원에 의해 측정되었다. 이들 측정방법은 중국을 포함한 신흥시장에서의 다국적 기업의 성과에 관한 연구 조사에서 폭넓게 사용되는 방법이다(Luo, 1997;

Luo & Peng, 1998, 1999). 응답형식은 중국 내 해당 산업 분야에서 자회사들의 경쟁기업들과의 비교를 통해 리커트 5점 척도를 토대로 만들어졌다(1 = 해당 산업분야의 하위 20% 그리고 5 = 상위 20%). 선행 연구를 통해 경쟁기업과의 비교를 통한 주관적인 기업 성과를 사용하는 것이 중국과 같은 신흥 시장의 사업을 연구하는데 바람직하며, 객관적인 측정방식과도 높은 신뢰도의 상관관계를 가진다는 것을 알 수 있다(Chandler & Hanks, 1993). 3년 평균 추정치를 도출하였는데, 이는 단기 성과 변이의 영향을 최소화하며 재벌 기업 지식 축적의 효과를 보여줄 수 있기 때문이다.²⁾

2) 독립변수

재벌 기업의 탐색적 및 개발적 조직학습을 통한 기술혁신 지식 축적에 대한 측정은 He & Wong(2004)의 연구에서 사용된 논의를 기반으로 했다.³⁾

재벌 기업의 탐색적 조직학습을 통한 기술혁신 지식 축적은 다섯 가지 항목의 척도로 측정된다. 이 척도는 재벌 기업의 탐색적인 조직학습을 통한 혁신기술과 노하우 지식 축적으로 평가하는데 구체적으로 다음과 같은 다섯 가지 항목에 대해 지난 5년간의 평가로 이루어져있다: 1) 차세대 제품 소개, 2) 새로운 제품 시장에 진입, 3) 장기적 시각을 가지고 새로운 기술 분야로 진입, 4) 제품의 종류 확장, 그리고 5) 기초적인 (혹은 근본적인) 기술 연구. 그리고 재벌 기업의 개발적 조직학습을 통한 기술혁신 지식 축적은 재벌 기업의 개발적 조직학습을 통한 기술혁신 기술/노하우 지식 축적을 평가하는 것으로 다음과 같은 다섯 가지 항목에 대해 지난 5년간의 평가로 구성된다: 1) 기존의 제품 질 향상, 2) 생산 유연성 향상, 3) 생산 비용 절감, 4) 제품 합격률 개선, 그리고 5) 원료 소비 절감.

재벌 기업의 조직학습을 통한 기술혁신 지식 축적이 중국자회사 성과에 미치는 영향은 적어도 장기적인 조직 내 상호작용을 가지기 때문에 우리는 앞에 제

2) 종속변수가 독립변수와 같이 리커트 척도에 의해 측정되어 common method bias가 발생할 가능성이 있어 자료를 구할 수 있는 일부 기업들의 종속변수에 대해 리커트 척도와 2차 자료 간의 상관관계를 분석하였다. 그 결과 본 연구의 종속변수인 리커트 척도는 ROS 및 ROA와 높은 상관관계를 나타내었다.

3) He & Wong의 측정은 Bierly & Daly(2001)과 Katila & Ahuja(2002)의 연구를 토대로 한 것이다.

시한 변수들에 대해 5년의 기간을 설정하였다. 이전 연구들도 혁신전략이 오랜 시간 동안 안정적인 경향을 나타내고 있다는 것을 보여준다(Bierly & Chakrabarti, 1996; He & Wong, 2004). 우리의 표본에 포함된 기업들은 서로 다른 기업연령을 가지지만, 모두 5년 이상의 기업들이다. 따라서 그 기업들의 대부분이 지난 5년 동안 안정적인 조직학습을 통한 혁신 지식 축적 전략을 추구해왔다고 생각하는 데에 무리가 없다.

3) 조절변수

본사-중국자회사간 조직 내 기술혁신 지식이전의 척도는 Gupta & Govindarajan(2000)과 Montgomery, Isobe, & Makino(1998)의 연구에 기반 하여 개발되었다. 이들 선행연구에 따라 우리는 본사-중국자회사간에 조직 내 지식이전을 다음과 같은 네 가지 항목에 대해 지난 5년간의 평가로 구성 된다: 1) 제품 설계, 2) 공정 설계, 3) 생산, 4) 기술 및 기술 관련 노하우. 각각의 이 네 항목에 대해 응답자들에게 리커트 7점 척도로 본사가 중국자회사에 조직 내 지식을 이전하는 정도를 응답하게 했다.

4) 통제변수

우리는 동시에 중국 시장에 다각화한 재벌 기업의 중국 생산자회사 성과에 영향을 미칠 수 있는 다른 요인들을 통제했다. 본 연구에서 통제변수는 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 즉, 1) 모회사의 R&D 집중도, 그리고 2) 중국자회사의 규모, 연령 및 소유권이 그것이다.

문헌에 따르면(Buckley & Casson, 1976; Hennart & Park, 1994; Stopford & Wells, 1972), R&D 집중도는 다국적 기업의 핵심 결정요인으로 인식되어 왔다. 우리는 기존 문헌을 따라 재벌 기업의 기술을 지난 5년 동안의 평균 R&D 집중도에 의해 평가했는데, 이는 단기적인 R&D 변화의 영향을 최소화할 수 있기 때문이다. 이들 R&D에 대한 데이터는 2000년부터 2004년까지의 KIS-Value, TS2000 데이터베이스, 매일경제 연차기업 데이터베이스(MBNACR)에서 수집하였다.

또한 우리는 선행 연구를 따라 중국자회사의 규모와 연령을 통제변수로 설정

하였다(Delios & Beamish, 2001; Delios & Makino, 2003; Dunning, 1993; Grant, Jammine, & Thomas, 1988; Tallman & Li, 1996). 자회사 규모의 측정은 선례를 따라 자회사의 총자산으로 하였으며, 연령은 자회사가 설립된 해부터 소급하여 계산하였다.

중국자회사의 소유권 구조를 평가하기 위해 더미변수를 사용하였다. 즉, 한국 모회사의 지분이 95% 이상일 경우 1로, 그렇지 않을 경우에는 0으로 코드를 부여했다. 여기서 95%라는 수치는 부분적 혹은 전체적 소유권에 대한 기존 연구에서 기준이 되어 왔다(Gatignon & Anderson, 1988; Gomes-Casseres, 1989; Hennart, 1991; Padmanabhan & Cho, 1996; Stopford & Wells, 1972).

IV. 연구결과

1. 요인분석과 신뢰도분석

먼저 독립변수와 조절변수 추출을 위해 주요인분석을 하였다. 총 14개 문항에 대한 요인분석을 실시하였다. 요인구조를 보다 명확히 알아보기 위하여 직교회전 방법인 베리맥스 회전(varimax rotation)을 시켜 요인부하량이 0.58 이상이며 스크리 테스트(scree-test)와 함께 아이겐 값(eigen value)이 1이상인 다음과 같은 세 가지 요인을 <표 4>와 같이 추출했다(독립변수 2, 조절변수 1개): 1) 기업 수준의 탐색적 조직학습을 통한 기술혁신 지식 축적, 2) 기업 수준의 개발적 조직학습을 통한 기술혁신 지식 축적, 그리고 3) 본사-중국자회사간 조직 내 기술혁신 지식 이전. KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)는 0.806로 나타났으며 Bartlett 검정치는 6780.543 (유의수준: 0.000)로 나타나 요인 분석 사용에 대한 적합도는 높게 나타났다. 추출된 요인에 대한 신뢰도를 검정을 위해, 크론바 알파(Cronbach's alpha) 검사를 하였다. 검사결과, 탐색적($\alpha=0.904$) 및 개발적($\alpha=0.950$) 조직학습을 통한 기술혁신 지식 축적과 본사-중국자회사간 조직 내 기술 지식이전($\alpha=0.840$) 모두 높은 알파값을 얻었다. 종속변수($\alpha=0.924$) 또한 신뢰도 분석에서 높은 알파값을 나타냈다.

<표 4> 독립변수와 조절변수 추출을 위한 요인분석

측정문항	개발적 지식축적	탐색적 지식축적	본사-자회사 지식이전
기존 제품의 질 개선 관련 지식 축적 정도	0.94	0.18	-0.09
생산 유연성 개선 관련 지식 축적 정도	0.93	0.20	0.07
생산 비용의 절감 관련 지식 축적 정도	0.87	0.27	-0.02
제품합격률 개선 관련 지식 축적 정도	0.82	0.37	0.06
원재료 소비절감 관련 지식 축적 정도	0.79	0.30	0.01
차세대 제품 개발 관련 지식 축적 정도	0.58	0.90	0.08
신제품 시장의 개척 관련 지식 축적 정도	0.23	0.87	0.13
장기적으로 유용한 신기술 개발 관련 지식 축적 정도	0.26	0.86	0.22
제품의 종류 확장 관련 지식 축적 정도	0.40	0.75	0.19
기초 또는 기반 기술 개발 관련 지식 축적 정도	0.48	0.58	0.18
공정 설계 관련 지식/노하우 지식이전 정도	-0.04	0.06	0.89
기술 및 기술 관련 노하우 지식이전 정도	0.16	0.13	0.81
제품 설계 관련 지식/노하우 지식이전 정도	-0.17	0.07	0.78
생산 관련 지식/노하우 지식이전 정도	0.14	0.35	0.77
Eigen value	6.86	2.85	1.11
공통 변량(%)	48.99	20.33	7.91
누적 공통 변량(%)	48.99	69.31	77.22
Cronbach's alpha	0.950	0.904	0.840

2. 상관관계와 다중회귀분석

<표 5>를 보면 중국 진출 재벌 기업의 중국자회사와 관련된 변수들의 기술적 통계량과 변수간의 상관관계를 알 수 있다. 그리고 우리는 재벌 기업의 탐색적 및 개발적 조직학습을 통한 기술혁신 지식축적이 중국자회사 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해서 다중회귀분석을 실행하였다. 아래의 <표 6>는 이에 대한 다중회귀분석 결과를 보여준다.

<표 5> 통계량과 상관분석

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 중국자회사 성과	3.53	0.94							
2. 탐색적 기술혁신 지식 축적	4.27	1.47	.05						
3. 개발적 기술혁신 지식 축적	4.18	1.58	.03	.41**					
4. 본사-자회사간 지식이전	5.36	1.17	.20**	.38**	-.05				
5. 모기업의 R&D 집중도	0.03	0.03	.24**	.21**	.01	.11*			
6. 중국자회사 규모	21.72	39.49	.17**	.10*	-.01	.11*	.16**		
7. 소유권 더미	0.43	0.50	-.03	-.03	.04	-.01	.06	.08	
8. 중국자회사 연령	6.31	3.99	-.02	-.01	.01	.02	.08	.05	-.16**

**p<0.01(양쪽검정); *p<0.05(양쪽검정); n = 494.

<표 6> 회귀분석결과^a

변수	연구가설	모델 A	모델 B	모델 C
탐색적 조직학습을 통한 기술혁신 지식 축적	가설 1 ^a		-0.10*	-0.13**
개발적 조직학습을 통한 기술혁신 지식 축적	가설 1 ^b		0.04	0.11*
본사-자회사간 조직 내 기술혁신 지식이전	가설 2		0.21****	0.22****
탐색적 지식 축적×본사-자회사간 지식이전	가설 3 ^a			0.14**
개발적 지식 축적×본사-자회사간 지식이전	가설 3 ^b			-0.22****
모기업의 R&D 집중도		0.23****	0.23****	0.22****
중국자회사 규모		0.14**	0.12**	0.11*
소유권 더미		-0.06	-0.06	-0.06
중국자회사 연령		-0.06	-0.06	-0.06
n		494	494	494
Adjusted R ²		.07	.10	.14
F for overall model fit		10.69****	9.10****	10.02****

a 여기서 표준회귀계수가 사용되었다. ****P<0.0001, ***P<0.001, **P<0.01, *P<0.05.

<표 6>4)에서 가설 1a는 예상과 달리 모델 B 와 C 모두에서 부정적이며 유의미한 관계를 보여준다. 그리고 가설 1b는 모델 C에서만 유의한 결과를 보여준다.

4) <표 6>에서 모형의 설명력(R²)가 상당히 낮게 제시되어 있다(모델 A: .07, 모델 B: .10, 모델 C, .14). 이렇게 모형의 설명력이 낮게 나타난 상태에서 유의수준을 기준으로 영향력에 대해 단언적으로 기술하는 것은 문제가 있을 수 있다. 이에 대해 조언을 해주신 익명의 심사위원께 감사드립니다.

가설 1b에 대해 뒤섞인 결과를 보여주고 있다. 가설 1a의 결과는 탐색적 조직학습을 통한 기술혁신과 관련한 자원 할당(resource allocation)에 있어 단기간의 성과에 부정적인 영향을 미치고 있음을 보여준다. 그러나 1b의 결과는 개발적 조직학습을 통한 기술혁신 지식축적에 있어 미약하지만 단기간의 성과향상을 가져올 수도 있음을 암시한다.

가설 2를 분석한 모델 B와 C 모두에 있어 긍정적이며 아주 높은 수준의 유의함을 보여주어 본사-중국자회사간 조직 내 기술혁신 지식이전이 중국 생산자회사의 성과를 향상시키는데 직접적이며 중요한 요인으로 작용함을 보여주고 있다. 그리고 모델 C는 기업의 탐색적 조직학습을 통한 기술혁신 지식 축적이 본사-중국자회사간의 지식이전을 통해 중국자회사에 전해질 때 긍정적이며 유의미한 결과를 가져와 가설 3a가 지지됨을 보여주고 있으나, 개발적 조직학습을 통한 기술혁신 지식축적이 본사-중국자회사간 지식이전을 통해 중국자회사에 전해지는 경우에는 오히려 부정적이며 유의미한 결과를 가져와 가설 3b에 반대되는 경향을 보이고 있다. 여기서 우리는 가설 1a 및 1b와 같이 재벌 기업의 탐색적 및 개발적 기술혁신 지식축적이 활발히 일어남에 따라 중국 생산자회사에 어떻게 영향을 미치는가하는 본사-중국자회사간의 지식이전을 배제한 원론적 가설들과 본사-중국자회사간 조직 내 지식이전을 조절변수로 포함한 가설 3a 및 3b 간에 극명한 차이를 알 수 있다. 따라서 모델 C에서 보여주는 것과 같이 성숙된 탐색적 조직학습을 통해 축적된 기술혁신 지식이 중국자회사로 이전되면 이는 이들 자회사들에 강력한 핵심역량(core competencies)화해 성과를 향상시키지만, 그룹계열사가 이미 기술적으로 성숙기에 접어든 개발적 조직학습을 통해 축적된 기술혁신 지식이 중국자회사로 이전되는데 초점을 맞추게 되면 이는 다른 선진국 경쟁 기업들에 밀려 성과에 오히려 부정적인 결과를 나타낸다는 흥미로운 결과를 보여주고 있다.

또한 다중회귀분석은 통제변수에 관한 결과를 보여주고 있다. 모든 모델에서 모기업의 R&D 집중도는 중국자회사의 성과와 긍정적이며 유의미한 관계를 보여주고 있다. 이는 재벌기업의 중국자회사들이 모기업의 무형자원을 이용해 성과창출을 하고 있음을 암시한다. 그리고 중국자회사 규모는 자회사성과와 긍정적이며 유의미한 관계를 맺고 있음에 반해, 소유권 더미와 중국자회사 연령은 자회사

성과와 부정적이며 유의하지 않은 관계를 보여주고 있다. 이는 재벌 기업들이 중국시장에서 높은 수준의 성과창출을 위해서는 규모의 경제를 창출할 필요가 있고, 소유권이나 중국시장에서의 생존기간은 상대적으로 중요하지 않음을 암시한다.

V. 결 론

본 연구에서 실시한 실증분석의 결과는 재벌 기업들의 중국 생산 자회사 성과에 영향을 미치는 중요한 요인으로서 본사-자회사간 조직 내 기술혁신 지식이 전과, 탐색적 및 개발적 조직학습을 통한 기술혁신과 본사-자회사간 조직 내 지식이전의 상호작용을 제시하고 있다. 이러한 결과는 재벌 기업들이 중국시장에서의 제조업에 진출해 성공하기 위해서는 본사-자회사간 조직 내 기술혁신 지식이 전에 보다 초점을 맞추어야함을 보여주고 있다. 단기간의 성과 향상을 위해 모기업에 축적된 개발적 기술혁신 지식을 중국자회사에 이전을 하는 것 보다, 중국자회사들의 핵심역량을 강화하기 위해 그 기업에 축적되어 이미 성숙된 탐색적 기술혁신 지식을 중국자회사에 이전하는 것이 현지 시장에서 우월한 경쟁력을 창출하고 따라서 성과향상의 결과를 가져올 수 있음을 시사하고 있다. 그리고 우리나라 재벌 기업들이 중국시장에 진출해 축적된 개발적 기술혁신 지식 보다 탐색적 기술혁신 지식을 중국 생산 자회사에 이전함으로써 지속적 경쟁우위를 창출해야 성과향상을 가져올 수 있다는 사실은 비단 재벌 기업 뿐 아니라 중소기업에도 중요한 실무적인 시사점을 던진다.⁵⁾

또한 본 연구는 여러 가지 학문 및 경영적 의미를 지닌다. 재벌 기업의 조직학습을 통한 기술혁신 지식축적과 중국자회사에 대한 본 연구는 과연 재벌 기업이 다른 독립기업들과 달리 어떻게 중국시장에서 가치를 창출해야하는가에 대한

5) 우리나라 재벌기업은 1997-98년 외환위기 이전에는 탐색적 지식축적을 등한시 했으나, 그 이후 삼성전자, 현대자동차, LG전자 및 LG화학 등을 필두로 탐색적 지식축적에 박차를 가해 특정분야에서는 글로벌 선도기업(global leader)으로 자리매김해왔다. 또한 현대자동차와 LG전자 등은 중국의 경쟁기업들에 지식이 유출(spillover)의 위험을 무릎 쓰고 중국시장에서 주도기업으로 자리매김하기 위해 중국 본토에 최첨단 자동화시설을 구비한 공장을 설립하고 연구개발센터를 설립하는 등 탐색적 지식축적 및 지식이전의 밀반침이 되는 활동을 계속해나가고 있다(김용준, 2006; 이장로, 2007).

해답을 제시하고 있다. 그리고 현재 삼성, LG 및 현대차를 선두로 재벌들에 있어 조직학습을 통해 본사에 축적된 성공적인 기술혁신을 어떻게 중국 진출 자회사에 연결시켜 이들 중국자회사들의 핵심역량을 창출할 수 있는가는 중요한 화두(話頭)이다. 따라서 본 연구는 재벌 기업에 있어 중요한 조직학습을 통한 기술혁신 지식축적이 중국 생산 자회사 성과에 미치는 영향을 분석함으로써 기존의 재벌 연구에 디딤돌을 만들었다. 둘째로, 탐색적 및 개발적 조직학습을 통한 기술혁신 지식축적이 중국자회사에 미치는 영향을 본사-자회사간 지식이전을 포함하는 경우와 포함하지 않는 경우로 나누어 실증분석을 함으로써 보다 구체적인 분석을 했다는 것이 본 연구의 공헌점이다.⁶⁾

그렇지만 본 연구에서 고려하였던 본사-자회사간 조직 내 지식이전을 제외한 상태에서 재벌 기업의 탐색적 및 개발적 기술혁신 지식축적이 중국자회사 성과에 미치는 영향에 대한 분석은 뒤섞인 결과를 보여주고 있다. 이렇게 예상치 못한 결과가 나타난 것은, 이런 현상은 이 두 유형의 기술혁신 지식들이 반드시 효과적이며 효율적인 본사-자회사간 조직 내 지식이전을 통해 중국자회사에 전달되어야만 성과에 미치는 영향이 뚜렷이 분석됨을 나타내고 있다. 따라서 향후에 본사-자회사간 조직 내 지식이전을 제외한 재벌 기업의 탐색적 및 개발적 조직학습을 통한 기술혁신 지식축적이 중국자회사 성과에 미치는 관계를 규명하기 위한 보다 체계적인 연구가 진행되어야함은 물론, 본 연구에서 제시한 요인들 이외에 또 다른 재벌 기업의 기술혁신 지식축적 요인과 중국자회사와의 관계를 규명하기 위한 보다 체계적인 연구가 진행되어야할 필요가 있다. 이를 위하여 본 연구의 한계와 미래의 바람직한 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

6) 비록 이 논문에서는 중국 제외한 다른 국가, 즉 미국이나 유럽의 자회사인 경우 어떤 차이가 나는가는 분석하고 있지 않다. 그러나 재벌기업들의 임원들을 인터뷰한 결과에 의하면, 미국, 유럽과 같은 선진국의 자회사인 경우 탐색적 기술혁신지식을 이들 자회사들에 이전하기보다 이들 선진국의 탐색적 기술혁신 지식을 우수한 연구개발 인력을 고용, 또는 선진국의 기업들과의 제휴 및 합작투자 등의 방법을 통해 흡수 후 재벌 기업의 본사로 이전하는 전략을 구사하는 경우가 많다. 그리고 본 연구의 인터뷰 결과에 의하면, 이들 재벌기업의 탐색적 및 개발적 조직학습을 통한 지식 축적과 국내성과와의 관계는 정의 관계를 가지고 있고, 이 둘 간의 적절한 균형이 대단히 중요한 것으로 보인다. 그 이유는 두 가지이다: 첫째, 이런 조직학습의 성과는 일단 국내에서 먼저 나타나고, 이를 해외에 이전한다는 것은 이차적인 조직행위이기 때문이다. 둘째, 해외 보다 국내에 있어 탐색과 개발적 기술혁신을 시차를 두고 둘 다 전략적인 균형적 투자가 중요하기 때문이다.

첫째, 본 연구에서는 재벌 기업의 탐색과 개발적 조직학습을 통한 기술혁신 지식축적이 단순히 중국자회사에 미치는 영향만을 분석했을 뿐, 이 두 유형의 조직학습을 통한 기술혁신 지식축적 간의 역학적 균형관계가 어떻게 중국자회사 성과에 영향을 미치는가는 분석하지 못했다. 따라서 향후 연구에서는 March (1991)와 He & Wong(2004)의 연구의 연장선상에서 탐색과 개발적 조직학습을 통한 기술혁신 지식축적 간의 균형관계가 어떻게 중국 생산 자회사에 영향을 미치는가를 분석할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 재벌 기업 내 축적되는 지식의 유형으로 기술혁신 지식만을 제시하였다. 그러나 재벌 기업 내 축적되는 지식은 이외에도 경영, 마케팅 및 인적자원 관련 지식 등을 들 수 있다. 따라서 이런 다른 유형의 지식축적에 관한 향후 연구도 필요하다. 셋째, 본 연구는 ‘횡단적 자료(cross-sectional data)’에 의존하여 재벌 기업의 탐색적 및 개발적 조직학습을 통한 기술혁신 지식축적이 중국자회사 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 비록 고려된 요인들이 중국자회사 성과와 어떠한 연관성을 가지는가를 파악할 수 있었지만 장기간에 걸친 인과관계를 정확히 규명하지는 못하였다. 이러한 한계를 극복하기 위하여 향후 연구에서는 ‘종단적 자료(longitudinal data)’를 이용한 분석을 시도할 필요가 있다.

넷째, 재벌 기업의 조직학습을 통한 기술혁신 지식축적 및 본사-중국자회사간 조직 내 지식이전과 같이 실제로는 매우 복잡하고 다면적인 개념들을 본 연구에서 개발한 몇 개의 설문 항목이 정확히 측정하였다고 단정할 수 없다. 향후 연구에서는 이러한 변수들에 대한 보다 정밀한 설문항목을 개발하거나 기업의 특허 자료 등의 객관적인 지표들을 채택하는 방안을 고려해야 할 것이다. 다섯째, 본 연구는 재벌 기업의 본사에 주로 초점을 맞추고 있고 중국자회사의 입장 및 현황에 관해서는 제대로 분석을 하지 못하고 있다. 이를 극복하기 위해서는 본사 뿐 아니라 중국자회사에도 설문지를 받아와 양자를 비교 분석 하는 것이 절대적으로 필요하다. 같은 상황에 대해서도 본사와 중국자회사의 입장이 첨예하게 대립할 수 있는 현 상황에서 이에 대한 연구는 흥미로운 결과를 얻을 수 있다. 마지막으로 본 연구의 표본이었던 35개 기업집단의 중국 제조업에 진출한 기업 최고 경영자들과의 심층적인 인터뷰를 통하여 재벌 기업의 조직학습을 통한 기술혁신 지식축적이 본사-자회사간 조직 내 네트워크를 통해 어떻게 중국자회사에

전달되는가에 대한 질적 연구를 실행할 필요가 있을 것이다. 이런 연구를 통해 보다 이에 대한 보다 심도 있는 사례연구를 할 수 있을 것으로 사료된다.

결론적으로 재벌 기업들이 중국시장에서 성공하기 위해서는 조직학습을 통해 본사에 축적되어 있는 재벌 기업의 기술혁신 지식을 중국자회사에 성공적으로 이전해 핵심역량으로 만들 수 있어야 한다. 이는 본질적으로 다른 조직과는 뚜렷이 구별되는 재벌 기업의 가치창출 학습을 통해 이루어진다. 본 연구는 이에 관련된 분석을 통해 수많은 기업들이 치열하게 목숨을 건 경쟁을 하고 있는 중국의 제조업시장에서 재벌 기업의 중국자회사들이 생존할 수 있고 또한 더 나아가 중국시장의 선도주자로 거듭날 수 있는가에 대한 해답을 제시하고 있다.

참고문헌

- 김용준.(2006). 「차이나 마케팅」. 박영사.
- 이만수.(2000). 「중국에서의 기업경영」. 청림출판.
- 이장로.(2007). 「현대·기아자동차 중국 마케팅 사례」. 무역경영사.
- 재정경제부.(2006). 「2006년 상반기 해외직접투자 동향」. 재정경제부 정책홍보관리실 보도자료.
- 한국수출입은행.(2006a). 「국별 경제정보(중국): 경제동향」.
- 한국수출입은행.(2006b). 「해외직접투자 통계연보」.
- 한국수출입은행.(2006c). 「시장환경 급변에 따른 대중국 투자전략재편 필요」.
- Ahuja, G. & Lampert, C. (2001). "Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions," *Strategic Management Journal*, 22: 521-543.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). "Knowledge Transfer: A Basis for the Competitive Advantage of Firms," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1): 1-8.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bierly, P. & Chakrabarti, A. (1996). "Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry," *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special):

123-137.

- Bierly, P. & Daly, P.S. (2001). "Exploration and Exploitation in Small Manufacturing Firms," Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
- Buckley, P.J. & Casson, M.C. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan.
- Chandler, G.N. & Hanks, S.H. (1993). "Measuring the Performance of Emerging Business: A Validation Study," *Journal of Business Venturing*, 8: 391-408.
- Chang, S. & Choi, U. (1988). "Strategy, Structure and Performance of Korean Business Groups," *Journal of Industrial Economics*, 37: 141-158.
- Chang, S. & Hong, J. (2000). "Economic Performance of Group-Affiliated Companies in Korea: Intragroup Resource Sharing and Internal Business Transactions," *Academy of Management Journal*, 43(3): 429-448.
- Delios, A. & Beamish, P.W. (2001). "Survival and Profitability: The Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance," *Academy of Management Journal*, 44(5): 1028-1038.
- Delios, A. & Makino, S. (2003). "Timing of Entry and the Foreign Subsidiary Performance of Japanese Firms," *Journal of International Marketing*, 11(3): 83- 105.
- Dunning, J.H. (1977). Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach, In B. Ohlin, P.O. Hesselborn & P.M. Wijkamn(eds), *The International Allocation of Economic Activity*, 395-418, London: Macmillan.
- Dunning, J.H. (1988). "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions," *Journal of International Business Studies*, 19: 1-31.
- Dunning, J.H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Don Mills, Ontario: Addison-Wesley.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). "Dynamic Capabilities: What are They?," *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Galbraith, C.S. (1990). "Transferring Core Manufacturing Technologies in High-Tech Firms," *California Management Review*, 32(4): 56-70.
- Gatignon, H. & Anderson, E. (1988). "The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(2): 305-335.

- Gomes-Casseres, B. (1989). "Ownership Structures of Foreign Subsidiaries: Theory and Evidence," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 11: 1-25.
- Grant, R.M. (1996). "Toward a Knowledge Based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- Grant, R.M., Jammine, A.P. & Thomas, H. (1988). "Diversity, Diversification, and Profitability in British Manufacturing Companies, 1972-84," *Academy of Management Journal*, 31: 771-801.
- Guillén, M.F. (1997). "Business Groups in Economic Development," *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 170-174.
- Guillén, M.F. (2000). "Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View," *Academy of Management Journal*, 43(3): 362-380.
- Gulati, R., Nohria, N., & A. Zaheer. (2000). "Strategic Networks," *Strategic Management Journal*, 21: 203-215.
- Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (1991). Knowledge Flow Patterns, Subsidiary Strategic Roles, and Strategic Control within MNCs, Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Miami.
- Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (2000). "Knowledge Flows within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 21: 473-496.
- He, Z. & Wong, P. (2004). "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis," *Organization Science*, 15(4): 481-494.
- Hennart, J.-F. (1991). "The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States," *Management Science*, 37: 483-497.
- Hennart, J.-F. & Park, Y.-R. (1994). "Location, Governance and Strategic Determinants of Japanese Manufacturing Investment in the United States," *Strategic Management Journal*, 15(6): 419-436.
- Huber, G.P. (1991). "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures," *Organization Science*, 2: 88-115.
- Hymer, S.H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2005). "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents," *Schmalenbach Business Review*, 57: 351-363.
- Jensen, R. & Szulanski, G. (2004). "Stickiness and the Adaptation of Organizational

- Practices in Cross-Border Knowledge Transfer,” *Journal of International Business Studies*, 35(6): 508-523
- Katila, R. & Ahuja, G. (2002). “Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction,” *Academy of Management Journal*, 45: 1183-1194.
- Khanna, T. & Rivkin, J.W. (2001). “Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets,” *Strategic Management Journal*, 22: 45-74.
- Kim, H. & Hoskisson, R. (1996). “Japanese Governance Systems: A Critical Review,” *Advances in International Comparative Management*, 11: 165-189.
- Kim, I. (1996). *Imitation to innovation: The dynamics of Korean technological learning*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kirchhoff, B. (1991). “Entrepreneurship's Contribution to Economics,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2): 93-112.
- Kogut, B. & Zander, U. (1993). “Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation,” *Journal of International Business Studies*, 24(4): 625-645.
- Levitt, B. & March, J.G. (1988). Organizational Learning, In W.R. Scott (ed), *Annual Review of Sociology*, Vol.14, 319-340. Greenwich, CT: JAI Press.
- Luo, Y. (1997). “Partner Selection and Venturing Success: The Case of Joint Ventures with Firms in the People's Republic of China,” *Organization Science*, 8: 648-662.
- Luo, Y. & Peng, M.W. (1998). “First Mover Advantages in Investing in Transitional Economies,” *Thunderbird International Business Review (formerly International Executive)*, 40(2): 141-163.
- Luo, Y. & Peng, M.W. (1999). “Learning to Compete in a Transition Economy: Experience, Environment, and Performance,” *Journal of International Business Studies*, 30(2): 269-295.
- Lyles, M.A. & Salk, J.E. (1996). “Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context,” *Journal of International Business Studies*, 29(2): 154-174.
- March, J.G. (1991). “Exploration and Exploitation in Organizational Learning,” *Organization Science*, 2: 71-87.
- Mishra, C.S. & Gobeli, D.H. (1998). “Managerial Incentives, Internalization, and Market

- Valuation of Multinational Firms,” *Journal of International Business Studies*, 29: 583-598.
- Montgomery, D.B., Isobe, T., & Makino, S. (1998). Cross-Border Knowledge Transfer and Performance in Emerging Economic Regions: The Case of Japanese International Joint Ventures in China, Working Paper No. 1518. Stanford Graduate School of Business, Stanford University.
- Padmanabhan, P. & Cho, K.R. (1996). “Ownership Strategy for a Foreign Affiliate: An Empirical Investigation of Japanese Firms,” *Management International Review*, 36: 45-65.
- Rugman, A.M. (1982). *New Theories of the Multinational Enterprise*, New York: St. Martin's.
- Schumpeter, J.A. (1975). *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row: New York (originally published in 1942 by Harper and Brothers).
- Stopford, J.M. & Wells, L.T. (1972). *Managing the Multinational Enterprise*, New York: Basic Books.
- Tallman, S. & Li, J.T. (1996). “Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms,” *Academy of Management Journal*, 39: 179-196.
- Ungson, G., Steers, R., & Park, S. (1997). *Korean Enterprise: The Quest for Globalization*, Boston: Harvard Business School Press.
- Wernerfelt, B. (1984). “A Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Zander, U. & Kogut, B. (1995). “Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test,” *Organization Science*, 6(1): 76-92.

부록(설문지 항목)

1. 탐색적 조직학습을 통한 기술혁신 지식 축적

최근 5년간, 귀사는 아래의 혁신기술/노하우와 관련된 조직학습을 통해 지식을 어느 정도 축적했습니까?(1=전혀 축적하지 않았다, 7=매우 많이 축적하였다)

- 1) 차세대 제품 개발
- 2) 신제품 시장의 개척
- 3) 장기적으로 유용한 신기술 개발
- 4) 제품의 종류 확장
- 5) 기초 또는 기반 기술 개발

2. 개발적 조직학습을 통한 기술혁신 지식 축적

최근 5년간, 귀사는 아래의 혁신기술/노하우와 관련된 조직학습을 통해 지식을 어느 정도 축적했습니까?(1=전혀 축적하지 않았다, 7=매우 많이 축적하였다)

- 1) 기존 제품의 질 개선
- 2) 생산 유연성 개선
- 3) 생산 비용의 절감
- 4) 제품합격률 개선
- 5) 원재료 소비 절감

3. 본사-중국자회사간 조직 내 기술혁신 지식이전

최근 5년간, 귀사는 해당 중국자회사에 아래의 지식/노하우를 어느 정도 제공했습니까?(1=전혀 제공하지 않았다, 7=매우 많이 제공하였다)

- 1) 제품 설계 관련 지식/노하우
- 2) 공정 설계 관련 지식/노하우
- 3) 생산 관련 지식/노하우
- 4) 기술 및 기술 관련 노하우

4. 중국 생산자회사 성과

최근 3년간 귀사의 해당 중국자회사에 대해 중국 내 해당 산업 분야에서 이 중국자회사의 경쟁기업들과 아래의 항목들에 대해 비교해주시시오.(1=해당 산업 내 최하위 20%, 5=해당 산업 내 최상위 20%)

- 1) 세후 총자산이익률은 어떠하였습니까?
- 2) 세후 투자수익률은 어떠하였습니까?
- 3) 판매 성장률은 어떠하였습니까?
- 4) 경쟁적 지위는 어떠하였습니까?