creative commons
COMMONS DEED

저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

국제지역학 석사학위논문

중국 가전기업의 해외투자전략에 관한 연구

-“저우추취”(走出去) 전략을 중심으로

2014년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

국 제 지 역 학 과

XU BAIXUE

국제지역학 석사학위논문

중국 가전기업의 해외투자전략에 관한 연구

-“저우추취”(走出去) 전략을 중심으로

지도교수 정 해 조

이 논문을 국제지역학석사 학위논문으로 제출함.

2014년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

국 제 지 역 학 과

XU BAIXUE

Thesis for the Degree of Master of International and Area Studies

A study on the OFDI of Chinese Home appliances Companies

-focused on the "Go Global" Strategy

by

XU BAIXUE

Department of International and Area Studies
The Graduate School
Pukyong National University

February 2014

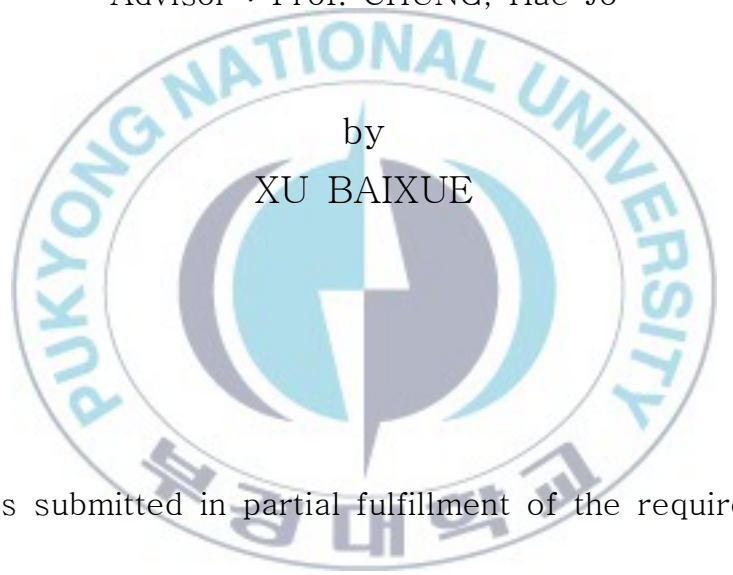
A study on the OFDI of Chinese Home appliances Companies

-focused on the "Go Global" Strategy

Advisor : Prof. CHUNG, Hae Jo

by

XU BAIXUE



A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements

for the degree of Master of International and Area Studies

in Department of International and Area Studies

Pukyong National University

February 2014

XU BAIXUE의 국제지역학석사
학위논문을 인준함.

2014년 2월

주심 정치학박사 리 단 (인)

위원 경제학박사 서창배 (인)

위원 문학 박사 정해조 (인)

<목 차>

<표 목차>..... i
<그림 목차>..... ii
국문초록 iii
Abstract v

제1장 서론.....1

1. 연구의 목적.....1
2. 연구의 방법 및 범위.....2
3. 선행연구.....3

제2장 이론적 배경.....7

제1절 해외직접투자이론.....7
1. 해외직접투자의 정의.....7
2. 해외직접투자이론.....8
3. 해외직접투자의 투자방법 및 요인.....12
제2절 '저우추취'와 해외투자.....16
1. '저우추취'의 개념.....16
2. '저우추취'와 해외투자의 관계.....18

제3장 중국 '저우추취' 전략과 가전기업의 해외진출.....20

제1절 '저우추취' 전략의 추진배경 및 원인.....20
제2절 '저우추취' 전략의 추진과정.....22
1. 중국 정부의 추진방향.....22
2. 추진 단계별 발전과정.....23
3. '저우추취'의 현황.....25
제3절 중국 가전기업의 해외투자 전략.....29
1. 중국 정부의 가전기업 장려 정책.....29
2. 해외투자 추진요인 및 추진과정.....32
3. 해외투자 특징 및 현황.....34

제4장 중국 가전기업의 '저우추취' 사례별 비교 분석.....48
제1절 중국 가전기업 '저우추취'의 사례분석.....48
1. 해외생산기지구축.....48
2. M&A투자.....50
3. 전략적제휴.....51
4. 수출 장려.....52
제2절 가전기업 '저우추취'의 특징 및 비교 분석.....54
1. 성공 사례별 특징.....54
2. 실패 사례별 특징.....55
3. 유형별 비교 분석.....56

제5장 결론.....58

<참고문헌>.....61

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY
부경대학교

<표 목차>

<표 2-1> 중국 기업의 해외 M&A 현황 (2001-2011).....13
<표 3-1> 중국의 원유와 철광석 수입의존도 (2005-2012).....21
<표 3-2> 국유기업의 해외 에너지 자원 확보 사례.....21
<표 3-3> 주요국별 투자 대상 업종.....23
<표 3-4> 중국의 해외 직접투자 추이.....26
<표 3-5> 중국의 해외투자 사례.....28
<표 3-6> 중국정부의 기업 해외진출 장려정책 (2002~2012).....31
<표 3-7> 중국 가전산업의 발전과정.....33
<표 3-8> 중국 100대 다국적기업 회사 중의 가전 기업 (2012).....38
<표 3-9> TCL의 시기별 해외진출의 전개과정.....40
<표 3-10> 하이얼의 '저우추취' 전략의 시간적 단계.....41
<표 3-11> 하이얼 글로벌 전략의 시기별 전개과정.....43
<표 3-12> 메이디의 시기별 해외진출의 전개과정.....44
<표 3-13> 하이센스의 시기별 해외진출의 전개과정 (1996년 이후).....45
<표 3-14> 창홍의 시기별 해외진출의 전개과정.....47
<표 4-1> 중국 가전기업 현지화 전략 비교.....49
<표 4-2> 인수·합병 형태의 투자.....50
<표 4-3> 하이얼의 주요 기업인수 현황.....51
<표 4-4> 중국 주요 가전기업의 기술 축적을 위한 외국 기업과의 합작 활동.....52
<표 4-5> 중국 OEM 수출 추이.....53
<표 4-6> '저우추취'의 성공 사례별 특징.....54
<표 4-7> '저우추취'의 실패 사례별 특징.....55
<표 4-8> '저우추취'의 유형별 특징.....57

<그림 목차>

<그림 2-1> '저우추취' 전략 특성.....19
<그림 3-1> 전년 동기 대비 연간 증가율 변화.....26
<그림 4-1> 중국 가전기업 총생산액 증가현황.....36
<그림 4-2> 총 생산액의 수출 비중.....37
<그림 4-3> 연도별 가전제품 생산량 추이.....38

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY
부경대학교

국문초록

중국 가전기업의 해외투자전략에 관한 연구

-‘저우추취’(走出去) 전략을 중심으로

XU BAIXUE

(지도교수: 정해조)
부경대학교 대학원 국제지역학

중국의 해외직접투자는 2000년 이전의 개방정책인 외국인직접투자 유치를 지향한 ‘인진라이’정책 중심에서 2000년 이후에는 해외직접투자의 진출을 장려하는 ‘저우추취’정책이 "인진라이"정책과 함께 병행추진 전략으로 이용되고 있다.

‘저우추취’ 전략은 경제적 전략뿐만 아니라 중국의 정치·외교·경제적 대외영향력 확대를 위한 전략적 내용도 포함하고 있다. 무엇보다 중요한 것은 중국의 ‘저우추취’ 전략은 해외자원의 이용, 해외시장 개척, 선진기술 습득, 중국기업의 다국적 기업화 등 경제적 목적을 위해 추진하고 있다.

특히 중국 정부는 WTO 가입 이후 외국기업들에게 중국 내수시장을 개방한 만큼 다른 국가들도 중국기업들에게 자국시장을 개방해야 한다는 상대성을 내세우면서 중국기업들의 해외투자를 적극 장려하고 있다.

가전산업은 기술의 발전이 가장 빠르게 전개되는 대표적인 산업으로서 기술개발 경쟁에서 생존하기 위해 대규모 R&D지출이 수반되는 선도적인 연구개발 투자가 필수적이다. 생산 공장을 설립하고 중국기업과 합작 생산을 함으로써 중국기업의 국제화 수준을 제고시키고 경쟁력을 향상시켰다.

이에 본 논문은 하이얼, TCL, 하이센스, 창홍, 메이디의 중국 5개 주요 가전 기업이 중국 정부의 ‘저우추취’ 전략을 통해서 어떻게 해외시장으로 진입하는지를 분석하였다.

본 논문에서의 연구목적에 대한 연구결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 선진기술 습득 및 신속한 시장 진입을 위한 M&A방식의 해외진출이 늘어나고 있다. 투자업종은 상업서비스, 도소매유통업, 금융업, 채광업, 교통운수 및 창고업, 제조업 등에 집중되었다. 지역적으로 최근 미국 등 다른 지역으로 해외직접투자가 다변화되고 있으나, 아시아 지역에 대한 투자가 전체 투자의 67%를 차지했다.

둘째, 하이얼, TCL 등 가전 기업이 중국의 메이져 업체라고 볼 수 있는데 선진

국 유수의 가전 기업들과의 격차는 여전히 존재하며, 그 격차의 중심에는 경영전략과 기술 브랜드 가치가 있다.

셋째, 진출 하려는 각 국가에 대한 정확한 정보와 문화를 바탕으로 투자 전략을 결정해야 한다. 하이얼의 대만과 한국에서의 실패사례는 이를 반증한다.

넷째, 가전 기업들은 기술과 소비자의 신뢰 모든 면에서 더욱 박차를 가해야 한다. 현재까지 다량 생산, 다량 유통, 그리고 저가 정책은 성공적 이었으나 각종 비용 상승으로 이 상황이 지속될 가능성은 많지 않다.

다섯째, 현재까지 중국 기업의 해외 진출 중 적지 않은 기업들이 성과를 내지 못하고 있는데, 이는 현실과 해외의 문화적인 부분, 기술적인 부분을 무시하고 무리한 인수·합병을 시도했기 때문이다. TCL과 상하이 자동차가 이에 속한다.

여섯째, 현재 중국에서 가전제품이 기본적으로 보급되어 있는데 향후 소비중점은 제품의 고도화와 세대교체이며 기업은 제품 기술 향상에 착안점을 두고 관리효율을 향상시킬 필요 있다.

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY
부경대학교

주요 용어 : 해외직접투자, ‘저우추취’ 전략, 중국가전기업, 특징

A study on the OFDI of Chinese Home appliances Companies

-focused on the “Go Global” Strategy

XU BAIXUE

Department of International Area Studies, the Graduate School

Pukyong National University, Busan, Korea

Advisor : Prof. CHUNG, Hae Jo

Abstract

Chinese overseas direct investment is called the “Bring In” policy that aimed for attracting overseas investment 2000. This policy is the national strategy for imposing overseas expansion with “Go Global” policy side by side after 2000. In this process, Chinese government tried to transfer domestic enterprises to global enterprises porsuing the new state capitalism.

“Go Global” policy is not only the economic strategy but also expansion of political economical influence to the world. The purpose of “Go Global” policy aims to use overseas recourses, market development, and advanced technologies, the policy is very important to transfer Chinese enterprises to Global enterprises.

At the same time, China opened the domestic market to foreign corporations while other countries also opened their domestic market to China. Chinese government encourages Chinese corporations to invest in the global market actively.

Most of au it is necessary for electronic home appliances industry to invest millions of money in order to survive in the global market.

Also it is a good way to improve internationalization level of Chinese companies that set up the production center and international joint ventures.

According to analysis of 5 major Chinese home appliances companies as Haier, TCL, Hisense, Changhong and Midea, to research how do they enter overseas market through “Go Global” policy of Chinese government.

The results of the research are about purpose of study as follows.

First, overseas expansion of M&A model is increasing to acquire the new technology and enter the quick market. Most type of investment business

zoom in on commercial service, retail and wholesale distribution industry, financial business, mine extraction, traffic conveyance and warehousing, manufacturing business and so on. Territorially, recently America moved some foereign direc investment to other countries. It just captured 67% in Asia.

Second, some home appliances companies such as Haier and TCL are certified as the top companies in China. In fact, there is still a gap with the multinational corporations.

The third, it is necessary to research and develop home appliances of energy saving and environment protection for getting consumers of advanced countries.

The fourth, since we have not dominated the technique, Chinese home appliances companies established a strategic alliance and reinforced the licensing & outsourcing technique and components from the supplier.

The fifth, the quality of Chinese home appliances is high while the price is low.

So the economic potential is big in South America and Eastern Europe. Therefore, Chinese home appliances companies are developing this kind of market.

The sixth, some companies like a Panasonic invest their operating income on R&D such as Panasonic. The gravity is much higher about 10 times than Haier, TCL etc. Also the reduce sales margin is higher than Chinese companies. Thus, R&D center investment is very indispensable.

Key words: Foreign Direct Investment, Go Global, Chinese Electric Company, Characteristics

제1장 서론

1. 연구의 목적

개혁·개방[1] 이후, 지난 30여 년간 중국 정부는 외국기업의 중국 국내시장 진입과 생산기지 건설을 허용하는 대신 외국의 자본과 선진기술을 유치하는 '인진라이(引进来)'전략에 의존해 왔다. 또한 중국은 지난 1997년 중공 15대(十五大)회의를 계기로 중국기업의 해외투자를 적극적으로 장려하는 '저우추취(走出去)' 전략을 추진하고 있다. 중국 정부의 본격적인 '저우추취' 전략을 실시한 후 중국 기업들의 해외진출 속도가 가속화되고 있다.

현재까지 '저우추취' 정책은 중국의 대외개방을 한 단계 높이는 중요한 조치로 중국경제의 글로벌화를 더욱 가속화 시킬 뿐만 아니라 중국 기업들의 경쟁력을 강화시키고 그들에게 새로운 도전과 기회를 제공하는 계기가 되었다.

중국 정부는 1978년부터 시작된 개혁·개방 정책의 초기에는 중국기업의 해외진출 보다는 외국 다국적기업의 적극적인 유치에 주력하였다. 특히 2001년 중국의 WTO 가입 이후 다국적기업의 대 중국 해외직접투자가 집중 되었으며, 동시에 중국기업의 해외투자도 활발해지는 계기가 되었다. 이때 중국 경제·정책 당국에서는 10차 5개년 계획(2001~2005년)을 발표하여 중국 기업들의 해외진출을 장려하는 '저우추취' 정책을 공식 표명함과 동시에 관련된 지원정책을 실시하였다. 이 정책은 중국 개혁·개방의 중요한 부분일 뿐만 아니라, 중국 경제의 세계화라는 측면에서 보면 '소극적, 피동적 및 내향적'세계화 전략에서 벗어나 '적극적, 선도적 및 외향적' 세계화 전략으로 전환하고 있음을 의미한다. 한편 무역흑자, 외자유치 등에 힘입어 중국의 외환보유고는 크게 증가하는 과정 중에 있다.

중국은 2004년 말 구매력 평가기준(PPP)으로 이미 세계 2위의 경제력을 차지하고 있을 뿐만 아니라, GDP는 12,440억 달러로 세계 6위를 기록하고 있다. 또한 중국의 외환보유고는 일본에 이어 세계 2위를 기록하였다. 그 밖에도 2004년 Fortune지에 의하여 글로벌 500대 기업 명단에 15개의 중국기업이 포함되었다. 이러한 고속성장에 힘입어 중국경제가 세계경제에서 차지하는 비중과 영향력은 급격히 증가하고 있고, 이에 따라 1994년 0.7억 달러에 불과하던 중국의 해외직접투자가 2000년대 들어 급격히 증가하여 2003년에는 28.5억 달러, 2004년에는 36억 2,000만 달러로 전년대비 27%가 증가하였으며 해외진출 기업의 숫자도 전년보다 62.5% 늘어났다.[2]

중국 상무부(商务部)가 2013년 2월에 발표한 중국의 해외직접투자 현황에 따르

---

1) 개혁·개방이란 중화인민공화국의 덩샤오핑의 지도 체제아래에서, 1978년 12월에 개최된 중국공산당 제11기 중앙위원회 제3회 전체회의에서 제안되었고, 그 후 시작된 중국 국내체제의 개혁 및 대외 개방정책을 말한다.

2) 甘子玉, 『中国海外投资年度报告』, 社会科学文献出版社, 2006, p.32

면, 2006년 상무부에 등록한 해외 중국 기업(금융업체 제외)은 대외 직접투자액이 161.3억 달러로 전년대비 31.6%의 증가율을 보였으며, 2012년 해외직접투자 총액은 878억 달러로 되었다.[3] 중국의 해외직접투자의 액수와 범위는 아직 미국, 유럽, 일본 등의 선진국과 비교하면 미약하지만 커다란 성장 잠재력을 가지고 있다. 중국 해외투자의 확대는 중국 국내경제 발전, 구조조정, 시장경제체제보완 등에 영향을 미치고 있을 뿐만 아니라 세계경제의 글로벌화 추세에도 영향을 미칠 것으로 보인다.

중국의 가전기업이 생산효율은 높고 임금은 상대적으로 저렴하여 국제 가전기업의생산 기지를 중국으로 옮기는 동인이 되었다. 중국은 이미 세계에서 가장 중요한 가전생산 및 판매기지가 되었다. 동시에 중국 국내 가전기업들이 국내시장의 경쟁이 치열해짐에 따라서 점점 해외시장으로 진출하기 시작하였다.

중국 가전산업은 30여 년의 짧은 시간을 거쳐 커다란 성과를 얻었다. 이러한 성과를 얻는 것은 중국 정부의 추진 정책과 밀접한 관계가 있다. 1978년 개혁·개방을 채택한 중국은 1980년대 후반부터 국가경제에서 가전산업의 중요성을 인식하고 가전산업을 육성하기 시작하였다. 중국 정부는 우선 대외적으로 낙후된 중국의 가전산업을 발전시키기 위해 적극적으로 외국의 기술과 자본을 도입하였고, 대내적으로 영세한 중국 가전기업의 육성화를 실시하였다.

중국 정부가 국내시장 공급과잉 문제, 위안화 절상압력 문제, 기술과 자원 획득 문제를 효과적으로 타개하기 위해서 '저우추취' 전략을 추진하고 있다. 중국 기업이 이런 상황에서 경쟁력을 높이기 위해서 해외투자를 하기 시작했다. 이러한 인식을 바탕으로 본 논문의 목적은 첫째, 중국정부의 '저우추취' 전략에 대한 내용과 성격을 분석하고 해외직접투자와 차이점을 살펴보고자 한다. 두 번째는 중국정부가 '저우추취' 전략을 장려한 이래, 장려한 정책을 알아보고 중국 주요 5대 가전기업이 국제화 과정과 거둔 성과를 알아보고자 한다. 마지막에는, 중국 가전기업의 '저우추취'의 사례 연구를 통해서 가전기업의 해외투자 시 어떠한 특징을 가지고 어떤 공통점과 차이점 있는지를 알아보자고 한다.

2. 연구의 방법 및 범위

이런 목적으로 본 논문은 중국기업의 해외시장진출 현상을 새로운 관점에서 분석하려 한다. 분석을 위해 사례분석방법을 이용하려 한다. 그 이유는 중국기업의 해외진출을 여타 선진국기업과 비교할 때 비교적 최근의 현상이며 충분한 자료를 수집하는 것이 다소 곤란하기 때문이다. 한편 본 연구를 위해서는 중국내 다양한 산업을 대상으로 하지 않고 가전산업을 중심으로 사례분석을 하려 한다. 그 이유는 해

3) 中华人民共和国商务部综合司
http://zhs.mofcom.gov.cn/article/cbw/201310/20131000372883.shtml (검색 날짜: 2013년 4월 23일)

외로 진출하고 있는 중국산업은 다양하지 않고 비교적 활발한 진출이 이루어지고 있는 것이 가전산업이기 때문이다.

중국의 개혁·개방 직후의 경제 정책의 중점은 해외 기업들의 중국내 투자를 유도하는 '인진라이'정책에 두었다. 그러나 중국 내수시장은 지나친 업체들의 난립과 업체 스스로의 한계극복 노력으로 통해, 해외 투자를 하기 시작했다. 이는 업체들 마다 차이가 나는데, 하이얼(Haier)을 제외한 메이져 4개 업체들은 '선이후난'(先易后难) 전략으로 개발도상국이나 후진국 시장에 먼저 진출하여 마케팅 노하우와 충분한 기술 축적 후, 선진국 시장에 진출한다는 전략을 세운데 반해, 하이얼은 먼저 선진국 시장에 진출 후 후진국 시장에 진출한다는 전략을 내세웠다. 이는 브랜드 가치의 중요성을 위해, 선진국 시장에서의 브랜드 가치상승을 바탕으로 후진국이나 개발도상국 시장을 개척한다는 의미이다. 이처럼 하이얼의 연구비 투자, 또한 와인냉장고등 기발한 마케팅과 진취성은 중국내 다른 기업들과 차별성을 가지고, 중국 가전 기업들 중 대표적인 모범사례가 되어, 3장에서 이를 집중 분석하려고 한다.

문헌 연구의 방법을 채택하여 중국가전기업의 해외투자와 관련된, 중국과 한국의 석 박사 학위논문과 간행물, 연구보고서, 신문기사자료와 선행연구문헌들은 체계적으로 정리하여 비교·분석하고자 한다.

사례연구 분석에서는 중국가전기업의 해외투자와 관련된 사례연구, 사례 연구집, 기타 신문 및 간행물 등의 분석하여 하이얼, TCL, 하이센스, 메이디, 창홍을 사례로 중국 '저우추취'전략의 특징에 대해 살펴보고자 한다.

본 연구는 총 5장으로 나누어 정리했다.

제1장 서론에서는 연구의 목적을 밝히고 연구의 방법 및 범위를 설명한다.

제2장 이론적 배경부분으로 선행연구를 토대로 해외직접투자와 '저우추취' 개념에 관하여 알아본다.

제3장에서는 중국 '저우추취' 전략의 현황 및 특징에 대해서 알아보고 TCL, 하이센스, 메이디, 창홍 기업들이 현재 어떠한 식으로 전개되어 나가는가를 살펴보고자 한다.

제4장에서는 중국 가전기업의 '저우추취' 사례별 비교 분석하겠다. 중국 가전 기업이 '저우추취'에서 실패 사례가 존재하며, 이는 하이얼 뿐만이 아닌 중국 기업 전체의 문제라고 생각되고, 또한 이를 통해 중국 가전 기업이 앞으로 나아가야 할 길에 대한 실마리를 제공해 보고자 한다.

제5장에서는 연구 결과를 요약하고 그 시사점을 살펴보며 앞으로 아시아 경제의 공동 번영과 중국 경제의 지속적 성장을 위해, 중국의 해외 투자 정책이 현재까지 어떠한 성과를 거두었으며, 문제점은 어떠한 것인지를 살펴보고자 한다.

3. 선행연구

李刚(2000)은 중국의 '저우추취' 정책 및 관련 사례를 중심으로 집중적으로 연

구하였다. 이강은 여기서 ‘저우추취’ 전략의 필요성, ‘저우추취’ 전략의 의미, 중국해외직접투자의 역사현황 그리고 문제 등을 소개하고 분석했다.[2)]

李海舰(2002)은 중국기업들의 국제화 전략을 두 단계를 나눌 수 있다고 제기했다. 하나는 인진라이의 국제화 전략, 다른 하나는 ‘저우추취’ 전략이다. 그리고 ‘저우추취’ 기업들의 국제화 전략에 대해서 해외직접투자식 전략과 생산능력 이전식 전략 등 두 종류로 분류했다. 해외직접투자란 주식 등을 통해 투자하는 방법이고, 생산 기지 이전은 현지에 공장을 짓는 방법인데, 그는 이 저서에서, 두 가지 형태가 취해야할 방법과 전략적 목표는 다르다고 하였다. 주식 등의 투자 방법은 경영노하우, 기술 등의 목적에 가중치를 더 두고, 생산 기지 이전은 포화된 중국 시장 외의 해외 시장 개척에 비중을 두게 된다고 하였다. [3)]

梁玉秋(2000)는 중국기업의 해외직접투자 전략 즉 ‘저우추취’ 전략은 적극적, 주동적, 외향적 세계화 전략이라고 말했다. 또 현재 중국이 추진하고 있는 적극적인 해외투자 정책은 대외개방 정책과 외자이용정책 및 세계화 전략상의 대전환을 의미한다고 했다.[4)]

시위(2011)는 중국정부가 ‘저우추취’ 전략을 본격적으로 제시한 후, 중국기업의 투자주체, 투자대상지역, 그리고 투자분야가 다원화되고 있다는 특징을 제시했다. 그리고 기업의 해외투자규모는 국유기업은 물론 민영기업 또한 예전보다 많이 커지고 있다는 특징도 분석했다. 그리고 중국의 최근 해외직접투자현황에 의한 중국의 해외진출 특징을 분석했다. 중국기업의 해외직접투자를 촉진하기 위하여 정부가 기업해외진출에 대한 명확한 입법을 제출하고 자료심사절차는 축소되어야 한다는 점, 해외직접투자의 미래에 대한 촉진방안을 제시했다.[5)]

张志文(2009)은 중국이 ‘저우추취’를 적극적으로 추진하게 된 배경은 무엇이며, 주로 어떤 국가에 진출하는 것인지, 진출 대상이 되는 국가에 따라 진출형태가 동일한 모습을 보일 것인지 아니면 서로 다른 모습을 보일 것인지, 향후에는 ‘저우추취’가 어떻게 변해갈 것인지를 파악하고 분석했다. 그리고 이 논문에서는 국가정책과 기업동기 2개 측면으로 구분하여 ‘저우추취’의 추진배경을 논술하고, ‘저우추취’ 현황에 대해서는 해외투자의 산업별 분포, 투자지역, 투자방식 등으로 나누어 설명하였다, 특히 중국기업들이 주로 사용하는 해외투자방식에 대해서는 사례를 통하여 설명하고 있다.[6)]

김효진(2011)은 중국의 해외직접투자에 대한 보다 종합적이고 체계적인 연구를 진행하고 있다. 그리고 단순히 중국의 해외직접투자에 관한 미시적이고 부분적인 측면뿐 아니라 중국경제 전반에 대한 거시적이고 개괄적인 측면까지 고찰하고 있

---

2) 李刚, 『走出去开放战略与案例研究』, 中国对外经济贸易出版社, 2000
3) 李海舰, "中国的企业国际化战略", 『新视野』, 2002
4) 梁玉秋, "关于实施走出去战略的思考", 『新疆财经』, 2000
5) 시위, "중국기업의 해외직접투자에 관한 연구," 명지대학교 석사학위논문, 2011
6) 張志文, "중국의 해외직접투자 사례 및 전략에 관한 연구," 건국대학교 석사학위논문, 2009

다. 또한 중국의 해외직접투자가 중국 정부의 적극적인 지원을 통한 해외진출 전략인 ‘저우추취’ 정책에 기인한 바, 이러한 중국의 해외직접투자가 "중국식" 특수성에 기인한 것인지, 아니면 기존의 해외직접투자이론으로도 설명이 가능한지를 비교하고 있다.[7)]

이주연(2007)은 '중국 IT기업의 ‘저우추취’는 중국특색의 사회주의 체제 안에서 중국정부의 정책과 부족한 준비과정 및 환경 하에서 기업들의 전략적인 측면이 합해져 추진되고 있다.'라는 전제 하에 중국 IT기업 ‘저우추취’ 전략의 특징에 대해 연구하였다. 즉, 중국 IT기업의 해외진출은 중국정부의 정책 및 제도적인 지원을 받으며 이루어졌다는 것이다. 그리고 이러한 추세로 미루어 볼 때 중국 IT기업의 ‘저우추취’ 전략은 이전보다 더욱 전략적이고 공격적으로 추진될 것임을 알 수 있다.[8)]

조송우(2011)는 ‘저우추취’ 정책을 통하여 중국 민영기업이 성장해서 해외에 진출하여 국제화 기업으로 성장하는데 긍정적인 역할을 하게 되었다. 이러한 중국의 대외개방 정책은 중국민영기업의 국제화를 가속시켰을 뿐만 아니라 부족한 자본과 기술을 보완함으로써 중국 민영기업의 성장과 국제화를 촉진시켰다. 이 논문에서 중국 민영기업의 현황 및 역할에 대한 분석을 통해 중국 국민경제에서 민영기업의 중요성을 분석하고 취지에 가장 부합되는 4개의 민영기업을 선정하여 국제화에 이르기까지의 일련의 국제화 전략을 검토하였다.[9)]

황지연(2008)은 ‘저우추취’라고 알려진 중국기업의 글로벌화는 2001년 WTO 가입을 기점으로 본격화되기 시작하였다. 전 세계 많은 이들의 주목을 끌고 있는 중국 기업의 글로벌화가 과연 어떻게 전개되고 있으며 어느 단계에 도달하였는지 중국의 대표적인 기업으로 꼽히는 ‘하이얼’을 중심으로 중국기업 글로벌화를 설명하고 있다.[10)]

이전까지의 연구 사례들을 살펴보면, ‘저우추취’ 전략에 대한 정의를 해외 투자나 글로벌화 정도로 이해하고 있다. 그러나 ‘저우추취’는 아직도 계획경제의 성향이 남아 있는 중국에서, 해외 진출 중 중국의 국익을 추구하는 일종의 국가 전략으로 추진되고 있다. 현재 중국 기업의 해외 진출은 거의 모든 경우, 중국의 경제 전략적 목표 하에 추진되고 있다. 상하이 자동차의 쌍용인수와 같은 기술인수의 목적이나, 아프리카에 대한 투자 같은 자원 개발형, 하이얼 같은 시장 개방형 등이다. 그러나 기존의 연구에서는 이러한 국가 전략적 모습이나 의도를 간과하거나 축소해 왔다는 한계가 있다. ‘저우추취’는 한마디로 국가 전략적 차원에서 추진하는 중국의 모든 해외 진출을 말한다고 할 수 있으며, 이러한 정확한 정의와 배경을 설명하는

---

7) 김효진, "중국경제의 글로벌화와 해외직접투자에 관한 연구," 부산대학교 석사학위논문, 2011

8) 이주연, "중국 IT기업 '走出去' 전략의 특징에 관한 연구," 한국외국어대학교 석사학위논문, 2007

9) 조송우, "중국 민영기업의 성장 및 국제화 전략에 관한 사례 연구," 계명대학교 석사학위논문, 2011

10) 황지연, "中国企业的全球化战略研究," 성균관대학교 석사학위논문, 2008

연구는 많지 않다. 그래서 이 논문에서 중국은 아직 계획경제의 모습이 남아 있다는 전제하에 '저우추취'가 국가 전략적인 모습으로 채택되어 있으며, 따라서 국가 전략적이고, 국제 경제 상황에 비추어서 이를 살펴봄과 동시에, 개별 기업의 특수성에서 기인한 '저우추취'라는 국가 전략이 기업들에게는 어떻게 적용 되는지 살펴보고자 한다.

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY
부경대학교

제2장 이론적 배경

제1절 해외직접투자의 정의와 유형

1. 해외직접투자의 정의

해외투자는 일반적으로 투자자의 경영참가 여부에 따라 해외직접투자와 해외간접투자로 구별하는데, 투자현지에 경영참가를 목적으로 자본, 생산시설, 경영기술 등 생산요소를 현지에 이전시키는 것을 해외직접투자(foreign direct investment)라고 하며, 경영에 참가하지 않고 단순히 이자, 주식배당 등 투자과실의 획득을 목적으로 하는 투자를 해외간접투자(foreign portfolio investment)라고 한다.[11)]

해외직접투자는 단순한 지분 참여나, 자본의 운용이 아닌 직접 투자를 통한 생산시설이나 유통, 소비 상점의 경영의 주체적 참여를 통한 자산 운영 방식을 말한다. 해외투자는 일반적으로 투자자의 경영참가 여부에 따라 해외직접투자와 해외간접투자로 구별하는데, 현지에 경영참가를 목적으로 자본, 생산시설, 경영기술 등 생산요소를 현지에 이전시키는 것을 해외직접투자(Foreign Direct Investment) 라고 하며, 경영에 참가하지 않고 단순히 이자, 주식배당 등 투자과실의 획득을 목적으로 하는 투자를 해외간접투자 (Foreign Portfolio Investment)라고 한다.[12)] 또는 해외직접투자란 기업이 해외에서 부가가치를 창출하고 경영에 영향력을 행사할 목적으로 직접적인 생산수단(건물, 기계, 토지 등)이나 기존 기업의 일부 또는 전부를 사들이는 국제자본거래를 말한다.[13)]

IMF(International Monetary Fund:국제통화기금)의 정의에 따르면 해외직접투자란 본국 이외의 국가에서 경영활동을 수행하고 있는 기업에게 지속적인 이익을 확보하기 위한 투자로서, 경영에 있어서 유효한 발언권을 획득하기 위한 투자라고 정의하고 있다.

UNCTAD(United Nations Conference on Trade and Development)는 해외직접투자란 한 기업이 경영상 일정의 장기적인 지배를 목적으로 외국기업을 설립 또는 확장하기 위해 수행하는 투자라고 정의하고 있다.

OECD(Organization for Economic Cooperation and Development: 경제협력개발기구)는 해외직접투자란 해외기업과 지속적인 경제적 이해관계를 수립할 목적을 가지고 특히 피투자기업의 경영에 실질적인 영향력을 행사할 수 있는 투자라고 규정하고 있다.

한국은 해외직접투자라 함은 외국법령에 의하여 설립된 법인이 발행한 증권을 취

---

11) 강태구, 『글로벌기업』, 서울: 무역경영사, 2008, p.89
12) Howestine N, "Growth of U.S. Multinational Companies, 1996-1997," Survey of Current Business, p.34
13) 김성순, 『국제무역 이론 및 정책』, 서울: 두남, 2004, p.150

득하거나 당해 법인에 대한 금전의 대여 등을 통하여 당해 법인과 지속적인 경제관계를 수립하기 위하여 행하는 거래 또는 행위로서 대통령령이 정하는 것이나 외국에서 영업소를 설치, 확장, 운영하거나 해외사업활동을 영위하기 위하여 행하는 자금의 지급으로서 대통령령이 정하는 것 중 하나에 해당하는 거래, 행위 또는 지급을 말한다.[14)]

중국의 해외직접투자는 2000년 해외시장 개척과 자원 확보를 목적으로 한 대외진출 전략인 '저우추취' 전략의 실시와 2001년 12월 WTO 가입과 함께 본격화되기 시작하여 글로벌 금융위기를 거치면서 대폭 확대하였다.

과거에는 해외직접투자를 국제자본이동의 한 방식으로만 여겨왔으나 오늘날 해외직접투자는 자본이동뿐만 아니라 기업지배 내지는 기업통제, 그리고 기술이나 경영의 진출 등 경영자원이 이동된다는 점에서 다른 자본이동과는 구별된다고 할 수 있다. 따라서 해외직접투자는 경제학적 관점에서 바라본 국제자본이동과 경영학적 관점에서 바라본 기업진출이라는 두 가지 측면에서 생각할 수 있다.[15)]

2. 해외직접투자 이론

외국인 직접투자에 관한 초기의 이론적 접근은 국가 간의 자본의 한계생산력 차이 때문에 해외직접투자가 발생한다고 보았다. MacDougall(1960)[16)]에 따르면 자본은 수익률이 낮은 국가에서 상대적으로 수익률이 높은 국가로 이동하기 때문에 두 국가 사이에 자본의 한계생산성이 같아질 때까지 계속 이동한다고 주장하였다. 그러나 해외직접투자는 단순히 금융자산의 이동뿐만 아니라 생산기술, 경영기법 등 여러 자원이 포괄적인 형태로 국가 간에 이동을 수반하므로 자본의 한계생산력으로 해외직접투자의 현상을 설명하는데 한계가 있었다.

외국인 직접투자이론이 본격적으로 연구된 것은 Hymer(1960)[17)]와 Caves(1974)[18)] 등에 의하여 주장된 독점적 우위이론(Monopolistic Advantage Theory)에 의해서 시작되었다. 이들은 외국기업(foreign firms)이 투자를 한 현지국가의 기업(local firms)들과 비교하여 문화적 상이성, 판매망 미비 등으로 인해 발생하는 외부비용과 같은 불리한 점이 있음에도 불구하고 이러한 외부비용을 상쇄하고 현지국 기업들과 경쟁을 할 수 있는 것은 현지국 기업들이 갖지 못하는 기업특유의 우위

14) 조규원, 『외국환거래법규와 해설』, 무역외환거래연구소, p.317
15) 박길상, 『국제기업과 해외투자』, 서울: 무역경영사, 2010, p.35
16) MacDougall, D., "The benefits and costs ofprivate investment from abroad: a theoretical approach," The Economic Record(March), 36, 1960, pp.13-55
17) Hymer, S. H., "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, PhD Dissertation," Published posthumously, 1960, pp.45-61
18) Caves, Richard E., "Causes of direct investment: Foreign firms shares in Canadian and UK Manufacturing Industries," Review of Economic Statistics, 56(3), 1974, pp.279-293

(firm specific advantage)가 있기 때문이라고 주장하였다. 이들은 기업 내부에 축적되어 있는 우수한 지식, 저렴한 자본조달비용, 상표, 기술 및 경영관리기법에 있어서의 노하우, 마케팅 능력 등을 기업 특유의 우위요소로 보았다.

가. 독점적 경쟁우위이론

독점적 경쟁우위이론(monopolistic advantages theory)은 S. H. Hymer, C. P. Kindleberger, R. E. Caves등에 의해 제기된 것으로 외국기업은 현지국 기업에 비하여 불리한 위치에 처하게 되므로 이를 상쇄시킬 수 있는 독점적 우위요소가 있어야만 해외진출이 가능하다는 내용이다.[19]

외국기업이 현지기업에 비하여 가지는 독점적 우위요소로는 제품시장의 불완전성과 관련된 것으로 제품차별화능력과 특수한 마케팅기술; 생산요소시장의 불완전성과 관련된 것으로 특허 및 비공개기술의 보유, 기술획득 및 자본조달상의 우위; 규모의 경제와 관련된 것으로 수직적 통합과 수평적 통합능력; 정부의 규제와 관련된 것으로 조세 및 관세, 금리 및 환율정책 등이다.[20]

시장 불완전성에 기초한 독점적 우위이론을 주장한 Hymer는 해외직접투자를 설명하기 위해서는 다음에 제시하는 바와 같은 두 가지 점에 대한 규명이 먼저 이루어져야 한다고 주장하고 있다.

첫째, 해외직접투자로 해외에 진출하는 외국기업은 현지기업이 보유하고 있는 본질적인 우위를 상쇄하고도 현지에서 성공적으로 사업 활동을 수행할 수 있을 만한 특별한 우위요소를 소유해야 한다는 점과 둘째, 이러한 우위요소를 현지기업에게 판매할 만한 시장이 불완전하다는 점에 대한 규명이다. 즉, 해외직접투자에서 현지기업에 비해 불리한 입장에 있는 외국기업이 현지에서 성공적으로 사업 활동을 수행하기 위해서는 외국기업으로서의 불리한 점을 충분히 극복하고도 남을만한 특별한 기업특유의 우위를 지니고 있어야 한다는 점이다. 해외직접투자는 시장의 불완전성 때문에 이루어지며, 이러한 시장 불완전성을 활용하여 자사의 독점적 우위요소를 가장 이익적으로 활용할 수 있는 방법을 찾게 되고 그것이 해외직접투자 방식으로 나타나게 된다는 것이다.[21]

Kindlerber는 완전경쟁상태 하에서는 직접투자가 존재할 수 없다고 지적하고, 모든 시장이 자유경쟁 하에 있고, 생산이나 마케팅에 외부경제가 존재하지 않으며, 정보의 획득에 시간과 비용이 들지 않고 무역에 대한 장벽이 존재하지 않는다면 국제거래의 형태는 무역만이 존재하게 된다고 주장하고 있다.

이러한 상태에서는 외국기업이 현지 기업에 비해 우위를 가질 수 없어 현지 기업과의 경쟁에서 살아남을 수 없다. 즉, 직접투자는 시장이 불완전할 경우에만 존재하며 기업목표를 달성하는 데 있어서 결국 직접투자로 통하게 된다는 것을 강조했다.

---

19) R. E. Caves, "International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment," Economica, Vol. 38(February 1971), p.2
20) 박길상, 『국제기업과 해외투자』, 서울: 무역경영사, 2010, p.92
21) 전외술, 『글로벌경영론』, 서울: 대명, 2009, p.55

이 이론의 한계점은 해외직접투자를 하는 이유는 설명해 주지만, 수출이나 라이센싱을 하는 이유를 언급하지는 않고 있다는 것이다.

Anderson & Gatignon[22]의 연구에서도 독점적 지식을 소유한 경우 높은 수준의 통제수준을 갖는 것이 효율적이라고 분석하였다. 독점적 지식은 문서화되거나 다른 외부집단에 전달하는데 큰 어려움이 따르고 독점적 지식의 가치평가에 있어서 발생할 수 있는 기회주의와 불확실성의 문제로 인해 시장거래를 통해서는 합당한 대가를 받기 어려우므로 독점적 지식의 소유자는 그러한 기술이나 정보에 대해 높은 소유권과 통제수준이 요구되어 완전소유자회사를 선호할 것이다.

독점적 우위는 반드시 제품의 차별화만 해당되는 것은 아니며, 정부 규제, 조직관리능력, 기술노하우 등이 독점적 우위의 원천이 된다. 독점적 우위이론의 한계는 다음과 같다. 즉, 기업특유의 우위요소를 해외직접투자라는 자금 부담이 많고 위험이 큰 사업형태를 통하여 활용하여야 한다. 그러나 독점적 우위이론은 전혀 언급하지 못하고 있다.

나. 내부화이론

기업이 해외직접투자 할 때 발생할 수 있는 비용과 위험은 시장 불안정성, 정보의 비대칭성, 기회주의적 행동 등에서 발생된다. 기업이 이러한 거래비용을 줄이기 위해 이를 직접 경영활동의 틀 안으로 가져오는 것을 내부화된다고 한다. 기업이 라이센싱이나 합작투자를 통해 기업의 소유특유우위를 이용할 경우 불확실성과 기회주의로 인해 그러한 소유특유우위가 유출되거나 애초에 의도되었던 것과는 다른 목적으로 사용되어 기업소유우위로부터 다국적기업이 획득할 수 있는 수익의 감소를 가져올 수 있다. 이러한 거래비용이 완전소유자회사를 설립하는데 드는 비용을 초과하게 될 경우 기업은 단독투자방식을 추구하게 된다.[23] 다국적 기업이 경영상의 노하우, 기술, 마케팅상의 노하우 등의 형태로 특화된 자산이나 무형의 자산으로 갖고 있는 경우 특화된 자산의 공공재적 성격으로 인해 시장에서의 거래가 부적절하며 무형의 자산을 매매하는데 따른 계약체결의 어려움으로 인해 시장의 거래를 내부화하게 된다.

다음으로 1970 년대 후반에 제시된 내부화 이론은 Coase, Buckley & Casson, Rugman[24] 등에 의해 연구되었으며 다국적 기업이 외부시장을 통하여 이루어지는 여러 가지 거래비용을 절약하고 불확실성과 불완전성을 극복하기 위해 내부시장을 창조하게 되는데 이러한 내부시장의 창조가 국제적으로 일어날 때

22) Anderson & Gatingnon , "Modes of entry : A transactions cost analysis and proposition," Journal of International Business Studies, 1986, pp.1-26

23) 유승훈·이명수, "한국제조기업의 대중국투자에 있어 소유권결정에 관한 연구," 경영학연구, 제24권 1호, 1995, p.12

24) A. M. Rugman, "Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Reappraisal of the Literature," Weltwirtscbaftlicbes Arcbiv Review of World Economics, vol. 116(1980), pp.355-379

해외직접투자가 발생한다는 것이다. 내부화 이론(internalization theory)은 일반적으로 시장 기구를 통해 이루어지는 여러 가지 외부시장기능을 국제기업의 체계 내로 내부화하는 것과 관련하여 설명하는 이론이다.

Casson에 따르면 외부시장에서 소유권의 교환을 통하여 이루어지는 시장거래를 정상시장거래라 하며 반면에 시장내부에서 소유권의 이전이 이루어지지 않는 개념의 거래를 내부거래라고 한다.

내부화의 이유는 시장의 불완전성에서 찾을 수 있으며, 시장의 불완전성은 다시 자연적 시장불완전성과 인위적 시장불안정성의 두 가지로 구분할 수 있다. 자연적 시장 불완정성이란 비교 우위의 공공재적 성격을 들 수 있고, 또한 거래 비용의 과다에서 그 원인을 찾을 수 있다. 거래 비용의 과다라는 것은 구매자가 불확실하다는 점, 또 품질관리의 어려움과 계약 체결의 어려움에서 이유를 찾을 수 있으며, 인위적 시장 불완정성은 관세 및 비관세 장벽이나 외화 관리 등에서의 정부의 규제에서 그 원인을 찾을 수 있다. 25)

Buckley 와 Casson은 내부화의 동기가 되는 불완전시장의 발생요인으로서 ①미래시장의 부패, ②가격차별화를 할 수 없을 때, ③경쟁의 증가로 인한 비용 및 사회적 불확실성 증가, ④판매자와 구매자간에 상품에 대한 지식의 차이, ⑤글로벌 시장에 있어서의 정부의 간섭 등을 들면서 시장의 불완전성을 완제품시장에서뿐만 아니라 중간재시장에서도 파악하여야 한다고 주장하고 있다. 따라서 글로벌 기업이 해외직접투자를 통하여 내부화하는 유형은 중간재시장의 내부화를 통한 수직적 통합, 지식 및 기술시장의 내부화를 통한 수평적 통합, 그리고 글로벌 자본시장의 내부화를 통한 다각적 통합으로 나누어 볼 수 있다.

이 이론은 Coase의 연구로부터 시작되었는데, Coase는 기업의 본질은 시장메커니즘을 통한 거래에는 많은 비용이 수반되기 때문에 이러한 비용을 감소시키기 위한 하나의 방법으로 기업이 외부시장을 내부시장으로 대체시키는 데 있다고 보았다.

또한 Buckley & Casson은 기업의 중간생산물은 단순히 반제품이 아니라 인적자본 등에 구체화된 지식형태인 경우가 많다. 이러한 중간생산물시장이 불완전한 경우 이윤극대화를 추구하는 기업은 이러한 요소들을 자체 조직 내로 흡수하게 되고 이러한 내부화 과정이 국경을 초월하여 일어날 경우 해외직접투자가 발생한다고 보았다. 국내시장에 비해 글로벌 시장은 매우 불안정하며, 이는 자산특수성, 기회주의행동, 소수거래자, 수요불확실성 등의 거래비용 상승을 가져오기 때문에 시장거래를 하지 않고 내부화를 하게 된다는 이론이다.

다. 절충이론

Dunning에 의해 주장된 절충이론은 해외직접투자를 결정하는 세 가지 요소가 있다. 그 기업이 다른 국가의 기업들에 비하여 가지고 있는 기업특유 우위요소

25) 전외술, 『글로벌경영론』, 서울: 대명, 2009, p.64

(owner-specific advantages), 내부화 우위요소(internalization incentive advantages), 생산입지상의 우위요소(locational advantages)에 의하여 결정된다고 규정하고 있다.[26] Dunning이 주장한 세 가지 우위요소에 대한 내용은 다음과 같다.[27]

첫째, Dunning은 기업은 자기만이 일정 기간 배타적으로 이용할 수 있는 기업특유의 우위요소를 소유해야만 그것을 이용하여 해외직접투자를 수행할 수 있다고 주장하고 있다. 기업특유의 우위요소에는 독점력, 제품 및 공정의 다양화, 자원의 확보 및 사용에 관한 탁월한 능력, R&D능력, 위험분산능력 등을 들 수 있다.

둘째, 기업특유의 우위요소를 외국기업에 임대 또는 판매하는 것보다 이를 내부화함으로써 얻는 이익이 더 커야 한다는 것이다. 내부화에 따른 이익에는 시장거래비용 및 협상비용 회피, 구매자의 불확실성 제거, 기업 간 상호의존적 활동의 이점확보, 미래시장의 부재에 대한 보충 등을 들고 있다.

셋째, 기업특유의 우위요소와 내부화 조건이 충족되고 나면 다음에는 이 요소들을 해외 현지국의 생산요소와 결합하는 것이 국내생산보다 더 이익이 있어야만 기업이 수출 대신에 해외직접투자를 선택하게 된다는 것이다. 이때에 영향을 미치는 생산입지상의 우위요소로는 투입요소와 시장의 공간적 분포, 정부의 간섭, 사회간접시설 등을 들 수 있다.

Dunning 의 절충이론은 위에서 제시한 한계점도 존재하지만 이는 다른 이론들이 소유우위, 입지우위, 및 내부화 우위 등 세 변수 중 오직 하나에만 초점을 맞추는데 비해 절충이론은 둘 이상의 변수를 통해 해외직접 투자현상을 설명하고자 하므로 보다 설명력이 높아진다는데 기인하다.

해외직접투자가 이루어지려면 외국기업으로서의 불리함을 극복하고도 현지에서 경쟁해 나갈 수 있는 기업특유의 독점적 우우가 있어야함은 물론국내보다 외국이 생산입지 상에서 우위가 있어야 한다. 또한 기업특유의 독점적 우위를 외국기업에게 라이센싱 해주는 것보다 내부거래를 통해 이전하는 것이 유리한 내부화의 우위가 있어야 한다는 것이다.

기업특유의 독점적 우위를 외부시장에서 판매하는 것보다 내부화 하는 것이 유리할 때, 기업은 라이센싱 방식을 포기하고, 해외직접투자를 택할 것이다. 자본·기술·경영기법 등을 해외로 이전하여 현지의 생산요소와 결합하는 것이 국내 생산보다 유리할 때, 즉 현지특유의 우위가 있을 때 기업은 해외직접투자를 한다는 것이다.

3. 해외직접투자의 투자방법과 동기

해외직접투자는 투자방법에 따라 다음의 세 가지로 나눌 수 있다. 해외기업체의

---

26) J. H. Dunning, "Toward an Eclectic Theory of International Production," Journal of International Business Studies, 1980, pp.10-12

27) 정구현, 『국제경영학』, 파주: 법문사, 1994, p.38

경영권을 단독으로 소유할 목적으로 하는 단독투자(sole investment)와 공동소유의 목적으로 이루어지는 합자투자(joint investment), 그리고 기존의 기업을 인수하거나 합병(M&A: merger and acquisition) 하는 투자형태가 있다.[28)]

해외직접투자는 전략에 따라 중국의 해외직접투자의 유형은 주요 전략전인 제휴와 인수이다. 중국 기업은 과거에는 에너지 확보 위해 대 아프리카, 중남미, 중앙아시아 투자 진출을 이루었지만 최근 들어 중국기업의 글로벌 전략으로 새로운 시장 개척, 브랜드, 기술, 마케팅 등 보완을 위한 외국기업과의 제휴, 인수·합병의 비중이 증가하였다. 중국 기업의 외국기업과 제휴 인수 급증 배경에는 국내시장 성숙에 따른 신 시장 개척의 필요성, 세계 최대 외환보유고, 선진기술, 빠른 시장진입, 글로벌화 추진의지, 정부의 지원과 규제 완화 등이 있다.

2003년 중국가전 기업인 TCL사의 Thomson(프)사 TV사업부 인수와 2004년 Lenovo사의 IBM PC사업부 인수는 중국기업의 해외기업 인수·합병이 국제 M&A시장의 주목을 받는 계기가 되었다. 중국의 해외 기업 인수·합병은 제조, 서비스분야, 기술과 비즈니스 노하우 부족을 단기간에 만회하기 위해 신규법인 공장 설립보다는 기존 우량 기업의 M&A나 전략적 제휴 방식을 선호하고 있다. 2012년 중국기업의 해외직접투자액 중 58.8%가 M&A 방식에 의한 투자 진출이었다.[29)]

<표2-1> 중국 기업 해외 M&A의 현황 (2001-2012년)

	M&A 가치 (백만 달러)	M&A건수	평균규모 (억/건)
2001	73	19	0
2002	1,194	34	0.4
2003	1,590	31	0.5
2004	917	44	0.2
2005	3,653	45	0.8
2006	12,090	38	3.2
2007	22,282	61	3.7
2008	37,941	69	5.5
2009	21,490	97	2.2
2010	38,000	188	2.0
2011	42,900	207	2.1
2012	49,800	229	2.2

자료: http://unctad.org/Sections/dite_dir/docs/wir2010_anxtab_12.pdf
(검색 날짜: 2013년 3월 23일)

다국적기업이 해외자회사의 소유지분결정시 합작투자를 선택하는 동기로 주로 언급되는 것은 현지시장의 빠른 접근, 규모의 경제 달성, 현지 시장의 정보와 마케팅 노하우, 현지국의 천연자원에 대한 접근, 위험의 분산, 현지국 정부의 요구수용 등

28) http://cafe.naver.com/gmakorea/1790 (검색 날짜: 2013년 4월22일)
29) 『2012年中国并购市场年度研究报告』, 清科研究中心, 2012, p.1

이다.[30] 합작투자에서의 가장 큰 문제점은 자회사에 대한 통제의 가능성이 감소하며, 합작파트너간의 의사결정 충돌의 가능성이라고 할 수 있다.

일반적으로 해외직접투자의 전략적 투자 동기는 투자기업의 입장에서 보면 크게 다섯 가지로 구별되며, 상호배타적인 것이 아니라 상호 보완적으로 작용한다.

첫째, 시장지향형 투자는 기존의 시장점유율과 판매망을 유지하면서 제3국의 새로운 수출 시장을 개척하기 위하여 현지에 진출하여 현지생산을 하는 것이다. 예를 들어 하이얼은 미국에 진출하여 현지 생산을 하고, 미국시장에 판매하는 것을 예로 들 수 있다.

둘째, 생산효율지향형 투자는 생산성에 비해 경영자원의 가격이 낮은 곳에 투자하여 생산효율을 높이기 위한 것인데, 선진국이 개도국의 노동집약적 산업 등에 투자 유형이 많이 나타난다. 예를 들어 TCL은 임금이 저렴한 동남아, 중남미 등의 현지로 가전제품 조립을 위한 공장을 건설하는 것을 예로 들 수 있다.

셋째, 자원지향형 투자는 각종 생산원료가 풍부하고 저렴한 지역을 찾아 투자를 하는 것으로, 당해 생산물은 현지수요에 충당하거나 투자국 또는 제3국에 수출되며, 원유, 광업, 농업, 임업 등의 자원개발투자와 관련된다. 예를 들어 천연자원이 부족한 일본은 미국의 중동지역 석유투자를 들 수 있다.

넷째, 지식 및 기술 지향형 투자는 외국의 선지기술이나 경영관리기법을 습득하기 위해 투자하는 것이다. 또한 핵심기술을 보유하고 있는 벤처기업을 인수하여 외부기술을 내부화하기 위한 투자도 이러한 형태로 볼 수 있으며 최근에 중요한 전략적 동기가 되고 있다. 예를 들어 창홍기업이 기술 획득하기 위해 한국의 제3대 PDP 플라스마 기업을 인수한 예를 들 수 있다.

다섯째, 위험회피형 투자는 정치, 경제적 위험이 없는 국가나 지역으로 진출하는 것이다. 위험이 높은 국가는 몰수나 수용의 위험이 높아 기업의 목표를 달성할 수 없기 때문에, 이익의 안정성이 있는 지역으로 투자 진출한다. 외국기업이 미국에 진출하는 동기 중 이러한 목적을 가진 투자가 많이 있다.

이를 바탕으로 중국 기업의 해외 진출 동기를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 공급 과잉을 해결하기 위한 내수 시장 위축에서 기인한다. 중국기업들이 해외시장 개척에 적극 나서고 있는 가장 중요한 이유는 중국 시장의 구조변화에 따른 공급과잉과 경쟁과열로 인한 내수시장 위축에 기인한다。[31] 심각한 공급과잉 문제는 일부 업종에서 치열한 가격인하 경쟁을 초래했다. 특히 가전시장의 가격전(价格战)양상이 비교적 치열하게 나타났다. 이러한 국내시장의 공급과잉 문제를 해결하기 위해 해외시장을 적극 개척해야할 필요성이 늘어났다. 이에 따라 중국 국내 기업들

30) Larimo, Forma "Owner ship stru ctur es of Finish subsidiaries in EU countries," The Nature of the International Firm, Copenhagen Business School Press , 1997, p.12

31) 반정위, "중국의 해외직접투자 특징 및 동기요인에 관한 연구," 전북대학교 석사학위논문, 2009, p.40

은 더욱 큰 경쟁압력을 받게 되고 국내시장에서의 경쟁이 더욱 치열해지고 해외투자하기 시작하게 되었다. [32] 이 사례는 본 논문에서 집중적으로 연구하려는 하이얼이 대표적인 사례라고 할 수 있다.

둘째, “핵심역량으로서 선진기술자원 및 브랜드 획득”이다. 지금까지 추진된 기술도입 위주의 기술개발 정책은 중국기업들로 하여금 세계 선진수준의 핵심기술을 갖춘 기업으로 성장하도록 하는 데는 한계가 있다는 인식이 확산되었다. 이러한 판단은 중국기업으로 하여금 핵심역량 구축을 위한 해외진출을 적극적으로 추진해 온 대규모 해외직접투자는 자신이 보유한 핵심역량을 이용하여 현지 시장을 개척하기 위한 것이 아니라, 해외 현지에서 핵심 역량을 확보, 구축하기 위한 것이 대부분이다. 가령 중국 기업들이 선진국 기업의 주식을 취득하거나 M&A를 하는 행위에는 보다 선진적인 외국 기업의 경영기법 및 선진 기술을 흡수하기 위한 것이 주요 목적인 것이다.[33]

셋째, 에너지의 안정된 수급이다. 중국이 급속한 경제발전을 거듭하면서 국내시장에서 석유, 천연가스, 유색금속 등의 지하자원의 수요가 갈수록 증가하고 있다. 그러나 중국은 현재 자원의 보존량은 수요에 턱없이 부족하고, 이에 대한 안정적인 공급이 이루어지지 못하면 전체 경제성장에도 영향을 미치는 상황에 처해 있다. 특히 중국은 1993년 석유 순수입국, 1997년 에너지 순수입국으로 전환되면서 에너지 및 천연자원 확보를 위한 자원 개발형 투자가 크게 증가하였고 건당 투자규모도 대형화되는 추세를 보이고 있다. 이러한 상황을 중국 정부는 지속가능한 발전을 위한 측면에서 뿐만 아니라 더 크게는 국가안보 차원에서 문제의 심각성을 인식하고 기업들의 국내외 자원개발을 적극 지원하는 한편 다각적인 자원외교를 펼치고 있다. 중국기업들도 정부의 적극적인 지원 하에 해외 자원개발에 적극 나서고 있다. 대표적인 예로는 中国海洋石油总公司(CNOOC)를 들 수 있다.[34]

32) 潘晶伟(2009), "中国의 海外直接投资特性 및 动机要因에 관한 研究", 全北大学硕士论文, pp.40-57
33) 김화섭, 『중국의 해외직접투자전략과 시사점』, 산업연구, 2009, p.56
34) 차경자, "중국기업의 해외 M&A현황과 시사점", 무역학회지, 제33권 제2호 (2008.4), p.345

제2절 '저우추취'와 해외투자

1. '저우추취'의 개념

중국의 해외직접투자정책은 흔히 '저우추취'로 표현된다. 이는 중국정부의 강력한 지원에 따라 중국의 경제는 1990년대 중반 이후 10여 년 가까이 고도성장을 지속해왔고, 지속적인 발전을 위해서는 반드시 해외시장을 개척하고 투자하여야 한다는 의미를 포함하고 있다.[35]

일반적으로 중국의 대외개방정책은 인진라이와 '저우추취' 두 가지를 모두 포함하는 것으로, 중국정부는 국내시장과 해외시장 즉, '두 개의 시장'과 '두 가지 자원'의 활용을 강조해 왔다. 지난 20여 년의 대외개방 과정에서 중국은 외자유치 정책을 적극적으로 추진하여 외국자본과 선진기술 확보에 괄목할만한 성과를 거두었으나, '저우추취' 정책은 아직 미흡한 상태였다. 그러나 90년대 말 중국은 기존 외자유치 일변도 정책을 전환, 기존의 인진라이 정책을 통해 축적한 외자와 기술을 토대로 해외투자 확대를 장려하는 이른바 '저우추취' 정책 실시에 대한 중국 정부 지도자의 발언이 이어지면서 정부 지원팩이 마련되었다. 2000년 15대5중전회 (十五大五中全会) 에서는 '저우추취' 정책을 서부대개발 전략과 마찬가지로 중국 현대화 건설을 위한 국가차원의 전략이라고 선언하며 2002년 초에는 전면적인 '샤오캉 사회(小康社会)'[36] 건설을 위해서는 반드시 인진라이 정책과 함께 '저우추취' 정책을 결합하여 대외개방을 가속화할 것을 강조하였다. 이에 중국의 대외개방이 새로운 단계에 돌입한 것을 상징한다.

'저우추취' 정책은 단순히 경제적인 전략뿐만 아니라 중국의 정치·경제적 대외 영향력 확대를 위한 전략적 내용이 포함된 것이다. 장쩌민은 '중국기업이 적극적으로 '저우추취'에 나서야한다'고 언급하였다. 이는 해외자원 이용과 기술·설비의 이전 및 선진기술의 습득, 중국내 다국적기업의 육성 목적 외에도 제3 세계에서 경제발전을 추진해, 미국의 패권주의에 맞서고 세계평화유지를 위한 국가역량을 증강시킨다는 의미가 포함되어 있다. 실제로 중국의 '저우추취' 정책은 교육, 문화 등을 포괄하는 것으로 경제 분야에서의 '저우추취' 정책을 먼저 실시하고 그 다음 각 분야의 '저우추취' 정책을 확대해 나감으로써, 향후 중국의 정치경제적 영향력 확보의 기초역할을 담당해 나갈 것이다.[37]

'저우추취'란 간단히 말하자면 해외에 나아가 투자하고 공장을 세우는 것이며 광의의 '저우추취' 전략은 상품, 서비스, 기술, 노동력, 관리 및 기업 자신이 국제 시장에 진입하여 경쟁과 합작을 전개하는 전략이다.

---

35) "中国共产党第16次全国代表大会文件汇编," 人民出版社, 2002, p.28

36) '샤오캉 사회'란 의식주를 걱정하지 않는 물질적으로 안락한 사회, 비교적 잘 사는 중산층 사회를 의미한다.

37) "中国共产党第16次全国代表大会文件汇编," 人民出版社, 2002, p.30

일반적으로 ‘저우추취’는 중국기업이 중국의 자본, 설비, 상품, 기술 등의 생산요소를 해외에 수출함으로써 글로벌화 되어있는 세계무역시장의 경쟁에 참여하는 것을 의미한다. 그러나 ‘저우추취’라는 용어는 매우 많은 개념이 포함되어 있는바, 학계에서는 일반적으로 협의의 ‘저우추취’와 광의의 ‘저우추취’로 구분하여 설명하고 있다. 즉, 협의의 ‘저우추취’는 세계무역기구의 규정에 따라 해외시장에 투자하는 것을 의미하며 해외에 독자적으로 투자하는 것과 합작, 합자 등의 모든 형태의 해외투자가 포함된다. 광의의 ‘저우추취’에는 전술한 해외투자뿐만 아니라 상품, 기술, 노무 등의 수출과 해외원조 및 차관의 제공 등 모든 형태의 해외 진출을 포함한다고 정의하고 있다. 38)

세계무역기구(WTO)에서 해외시장에 투자하는 것을 의미하며 해외에 독자적으로 투자하는 것과 합작, 합자 등의 모든 형태의 해외투자가 포함한다고 정의한다.

중국정부에서 중국정부가 중국경제의 지속적인 발전을 위하여 추진하고 있는 모든 형태의 정책과 전략 및 이에 근거하여 진행되고 있는 모든 형태의 해외진출을 포함한다고 정의하다.

중국 상무부에서는 이 개념과 범위를 상품 수출(화물, 서비스, 기술, 관리 등 상품 요소의 수출), 자본수출(해외투자 포함된 모든 형태)과 브랜드 수출로 나누고 있다.

중국의 해외직접투자는 정부의 적극적인 지원을 통한 해외진출 전략인, 이른바 ‘저우추취’ 정책에 기인한 것이다. 따라서 단기적인 이윤 극대화를 일차적인 투자목적으로 하는 선진국 다국적기업들과는 달리 중국기업들은 일반적으로 장기적인 발전 또는 장기적인 이윤획득을 우선시하는 경향에서 차이가 있다.

중국정부는 개혁·개방 이후 지금까지의 해외투자촉진정책을 통하여 중국기업의 해외투자를 장려하고, 국유기업의 개혁을 지속적으로 진행하여 국제적인 경쟁력을 갖춘 대형 기업집단을 육성하여 왔으며, 최근에는 이러한 해외진출 전략과 기업집단 육성전략을 결합해서 적극적인 해외진출을 전개하여 괄목할 만한 성과를 이루어 내고 있는 것이다.

38) 卢进勇, 『‘走出去战略’与中国跨国公司崛起』, 首都经济贸易大学出版社, 2012, p.37

2. ‘저우추취’와 해외투자의 관계

‘저우추취’ (走出去) 의 중국어의 의미를 보면, ‘밖으로 나가다’의 의미이다. 중국은 2006년 말까지 총 해외투자액 733억 달러에 달하는데. 중국 외환보유고가 1조 달러를 넘어서면서 과도하게 누적된 외환을 줄이기 위해 중국정부는 자국기업의 해외진출을 과거에 비해 더욱 적극적으로 추진하고 있으며, 외환의 해외유출에 대해서도 좀 더 개방된 태도를 보이고 있다. 이처럼 ‘저우추취’는 중국의 해외 진출 전략을 함의하는 구호를 말한다. 따라서 해외 투자와 직접 투자, 주식 투자의 해외에 투자하는 모든 형태를 ‘저우추취’라고 하고, 이것은 해외 투자와 같은 개념으로 보아도 무관하다. 다만 ‘저우추취’는 조금 더 해외 투자가 기업 개별적 전략이나 경영이라기보다는 국가 전략적 의미를 함의 하고 있는 개념이라 볼 수 있다. 따라서 ‘저우추취’의 구호아래서, 유관 국가 기관과 국책은행들의 협조와 정보를 바탕으로 외국 기업에 대한 실사와 합병을 실시하게 된다.[39]

따라서 ‘저우추취’는 개별 기업의 경영 전략보다는 국가 전략 차원에서 보아야 하고, 국가 정책과 무관하지 않다. 본 논문에서 국가 정책에 상당 부분을 할애한 것은 이러한 이유이다. 실례로 중국기업의 해외투자방식은 과거 그린필드형 투자에서 점차 해외주식상장, M&A 등 간접투자로 선회하고 있으며, 2006년 중국기업의 M&A방식에 의한 해외투자규모는 47억4000만 달러로 같은 기간 중국의 해외투자 총액의 36.7%를 차지하는데, 이는 중국 당국에서 이전 직접투자에서의 실패경험을 적지 않게 보았기 때문이다. 1999년에, TCL은 국내의 가격전에서 벗어나기 위해 시장 조사를 통해 처음에 베트남 시장에 투자하기로 했다. 그러나 TCL을 베트남의 소비자의 인증 못 받았다. 그리고 베트남에 있는 자체 브랜드를 보유하기 때문에 시장은 공급과잉을 초래되었고 실패했다.

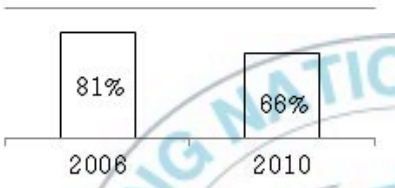
이처럼 직접투자의 실패 사례들로 인해 중국 당국은 간접투자 방식을 종용하였고, 국가 전략은 간접투자 방식으로 전환하였다.

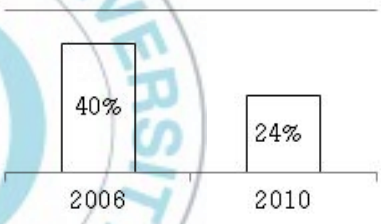
이처럼 한국이나 서구에서의 해외투자는 기업 당국의 개별적 판단에 의해 결정되기에, 어떠한 구호 같은 것이 존재하지 않지만, 중국의 ‘저우추취’는 국가 전략이라는 측면에서 보아야 하고, 관치성 해외 진출 전략이라고 보는 것이 타당할 것이다.

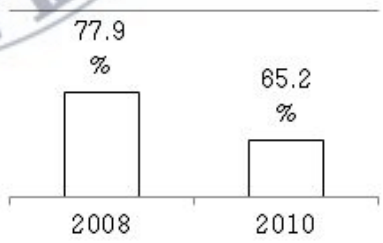
39) 丁德章·张皖明, 『中国企业走出去战略』, 中国经济出版社, 2008, pp.17-18

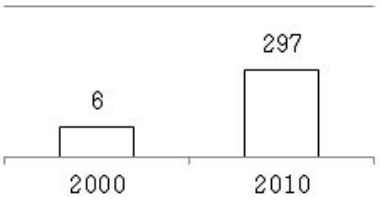
<그림 2-1> '저우추취' 전략 특성

<table>
<tr>
<td>민간 기업 주도</td>
<td>-중국 기업 해외진출 본격화에 따른 두드러진 특성으로 최근 민간 투자 비중 급증
-민간기업의 경쟁력 향상과 정부의 지원정책 강화로 장기적인 해외투자 주도 역할 변화

국유기업 투자 중
해외직접투자액 비중
 
</td>
<td rowspan="2">유럽 북미 지역 투자 증가</td>
<td rowspan="2">-글로벌 금융위기 이후, 아시아, 중남미 지역의 투자비중은 지속적으로 감소세를 보인 반면, 유럽, 북미 지역에 대한 투자 증가
-중국의 해외투자 동기가 자원 확보, 기술 및 브랜드 획득 관점에서 이뤄지기 때문에 선진국 및 자원 부국에 대한 투자 지속 예상

중남미 지역 투자 비중
 

아시아 지역 투자 비중
 
</td>
</tr>
<tr>
<td>M&형 투자 급증</td>
<td>-기술, 유통 및 비즈니스 노하우의 단기간 전수를 위해 그린필드 투자보다는 기존 우량기업 M&A 방식보다 선호
-특히 북미와 유럽 지역에서의 M&A 비중은 50% 육박

해외 M&A 거래 금액
(억 달러)
 
</td>
</tr>
</table>

자료: 중국상무부(中国商务部)

http://wenku.baidu.com/view/92a2f6220722192e4536f6be.html (검색 날짜: 2013년 2월 15일)

제3장 중국 ‘저우추취’ 전략과 가전기업의 해외 진출

제1절 ‘저우추취’의 추진 배경과 목적

중국 정부가 ‘저우추취’를 적극적으로 장려하는 데는 주요 중국의 외환보유고 급증과 에너지 자원의 확보라는 두 가지 동기가 있다. 중국은 외환보유고 증가에 따른 위안화 절상압력이 가중되고 있어 해외직접투자를 통해 달러 소비를 지원하고 있다. 또 세계적인 경기침체로 인해 유수 기업의 가치 하락도 중국의 해외직접투자를 자극하고 있다. 국내 배경에서 보면 국내 공급과잉 문제를 해결하기 위해 ‘저우추취’를 장려하고 있다. 2011년 WTO 가입으로 국내 시장이 확대되고 외국의 다국적기업들이 중국 시장의 진입은 더욱 가속화하였다. 따라서 국내 시장에서의 경쟁이 치열해지고 글로벌화 하기 시작하였다. 이러한 시장의 공급과잉 문제를 해결하기 위해 해외시장을 적극 개척해야 할 필요성이 늘어났다.[40]

푸단대학교 (复旦大学)와 IBM 중국상업가치연구원(商业价值研究院)의 조사 결과에 따르면 신흥시장개발, 선진기술 및 관리이념의 학습, 자원획득 등이 중국해외직접투자의 주요 동기로 나타났다. 또한 세계적인 경쟁력을 갖춘 글로벌 대기업으로 육성하는 것도 중국정부의 ‘저우추취’ 정책의 주요 목표 중 하나이다. 중국정부는 세계경제 글로벌화에 대응하여 중국기업의 경쟁력을 강화시키기 위해 국제적 경쟁력을 갖춘 대기업과 대기업집단을 육성시키는 정책을 추진하고 있다. 이를 위해 중국 국내에서는 기업 간의 인수·합병을 통한 구조조정을 실시하고, 대외적으로는 중국기업의 해외직접투자와 해외 인수·합병을 적극 지원하고 있다. 그 결과 2013년 미국 Fortune지가 발표한 세계 500대 기업에 대만을 제외한 중국국유업체가 89개사가 포함되었다. 이미 대형화되고 있는 중국 업체들은 기존의 저가 임지, 세계 제조 하청공장의 이미지를 벗고 세계 유명상표를 인수해 단기간에 현지시장 석권은 물론 세계 정상까지 도전하려고 하고 있다.

중국은 지속적인 경제성장에 따라 자원, 특히 에너지와 광물자원에 대한 수요가 급증하고 있다. 그러나 국내의 자원 공급량 증가는 수요 증가에 못 미쳐 해마다 수입이 증가하고 대외의존도가 높아지고 있다. 중국은 1997년 에너지 순수입국으로 전환된 이후 원유 등 원자재의 수입의존도가 급상승했다. 원유 수입량은 1997년 3,600만 톤에서 2012년에는 2억 7000만 톤으로 급증하였다. 이에 따라 원유의 수입의존도는 2010년 58%에 이르렀다. 철광석 수입량도 2002년 1억 톤에서 2012년 7.44억 톤으로 증가해 수입의존도가 54.8%에 이르렀다. 지속적인 경제성장을 위해서는 안정적인 자원 확보가 필수적인 전제조건이다. 뿐만 아니라 이는 국가안전을 위한 전략적 차원에서도 극히 중요하다. 이를 위해 중국정부는 국유기업의 해외 자원개발에의 참여, 투자와 기업 인수를 장려함으로써 석유, 철강을 비롯한 전략자원

40) 王志乐, 『2012走向世界的中国跨国公司』, 中国经济出版社, 2012, p.4

을 확보하고자 하는 것이다.

<표 3-1> 중국 원유와 철광석 수입의존도 (2005-2012년)

단위:%

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
원유	45.0	47.2	49.4	51.0	52.6	54.8	56.7	58.0
철광석	62.0	57.7	57.5	58.7	64.0	58.9	56.4	54.8

자료: 『中国国土资源年鉴2012』, 中华人民共和国国土资源部, 2013, pp.68-70

중국기업의 해외 에너지 자원 확보 현황을 보면 다음의 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 국유기업의 해외 에너지 자원 확보 사례

기업명	투자국	개요
CNOCC (중국해양석유총공사)	인도네시아	인도네시아 유전개발권 매수
	호주	고곤LNG 프로젝트 권리(12.5%) 매입
	캐나다	앨버타주 오일샌드에서 원유 채굴
	캐나다	캐나다 기업 MEG 에너지 지분 16.69% 인수
CNPC (중국석유천연가스집단공사)	인도네시아	아메리다 헤스사 보유 유전지분 50% 매수
	알제리	아드라르 유전개발 및 정제공장 건설 프로젝트 낙찰
	캐나다	오일샌드 트러스트에 투자협상
	카자호스탄	페트로카자흐스탄 인수 합의
SINOPEC (중국석유화공집단공사)	아제르바이잔	현지 국영석유기업과 Pirshagi 유전개발을 위한 합작회사 설립
	캐나다	캐나다 시넨코사와 오일샌드 개발을 위한 합작사 설립
	이란	이란과 30년간 석유, 천연가스 700억 달러 공급계약 체결

자료: 가굉위, "중국기업의 해외투자에 관한 연구," 대구대학교 석사학위논문, 2008, p.26

중국은 자원이 상대적으로 부족하다. 따라서 정부는 기업의 해외 석유, 가스, 금속, 비금속 광산 자원, 임산 자원 및 농산물 재배, 원양어업 등 자원의 이용과 개발을 장려, 지원하며, 상호 이익이 되는 합작투자의 강화를 통해 중국과 기타 국가 및 지역의 공통 발전을 촉진하고 있다.

선진기술 획득도 '저우추취' 전략의 목적 중 하나이다. 선진기술 및 지식 습득을 위한 해외투자는 컴퓨터, 가전, 정보통신 등의 업종에서 많이 추진하고 있다. 주로 해외에서 R&D센터를 설립하거나 M&A 방식을 통해 진행된다. 특히 한국기업에 대한 M&A는 선진기술 획득을 위한 목적이 뚜렷하게 나타나고 있다. 상하이자동차의 쌍용자동차의 인수는 그 대표적인 예라고 할 수 있다.

제2절 중국 '저우추취' 전략 추진과정

1. 중국 정부의 추진 방향

중국의 '저우추취' 전략은 '10차 5개년'계획(第十个五年计划) 강요에서 다음과 같이 6가지 방향을 제시하고 있다. [41]첫째, 해외공사의 수주와 노무합작을 지속적으로 발전시키며, 비교적 실력을 구비한 기업의 해외가공무역을 장려하여 제품, 서비스, 기술의 수출을 견인한다. 둘째, 국내의 부족한 자원에 대한 해외합작 개발을 지원하여 국내산업의 구조조종과 자원배치를 촉진한다. 셋째, 기업이 국외의 지식자원을 이용하는 것과 해외에 개발기구 및 설계중심을 설립하는 것을 장려한다. 넷째, 실력을 구비한 기업이 다국적 경영을 통해 국제화 발전을 실현하는 것을 장려한다. 다섯째, 해외투자에 대한 서비스체계의 확립을 통해 금융, 보험, 외환, 세수, 인력, 법률, 정보서비스, 출입국관리 등 방면에서 '저우추취' 전력의 시행을 위한 유리한 조건을 창조한다. 여섯째, 해외투자기업의 법인관리구조화 내부 제약 메커니즘을 개선하여 대외투자에 대한 관리, 감독을 규범화한다.

중국 정부는 WTO 가입 이후 외국기업들에게 중국 내수시장을 개방한 만큼 다른 국가들도 중국기업들에게 자국시장을 개방해야 한다는 상대성을 내세우면서 중국기업들의 해외투자를 적극 장려하고 있다. 2004년 중국 상무부는 대외 국별 산업별 목록을 작성해 한국을 포함 67개 국가별로 투자 또는 인수 장려 산업들을 기업들에게 제시하면서 기업들의 해외투자를 장려하고 있다.

<표 3-3>에서 중국 기업의 해외진출을 중국내 산업구조조정 효율화에 적극 활용하기 위해 각 국가별 산업구조와 비교우위산업에 대한 분석을 실시하여 유망 투자업종을 선정한 것을 알 수 있다.

41) http://www.chinaemb.or.kr/chn/zgzt/zgjj/t81068.htm (검색 날짜: 2013년 3월 17일)

<표 3-3> 주요국별 투자 대상 업종

구분	제조업	서비스업
한국	자동차 등 교통운송설비 제조 화고원료 제조 통신설비, 컴퓨터 및 기타 전자설비 제조	무역, 유통, R&D, 건축, 교통운송
일본	전기기계 및 기자재 제조 인쇄 기계 제조 계측기 및 문화 사무용품 기계 제조	무역, 유통, R&D, 건축, 소프트웨어 개발, 교통운수
미국	자동차 부품 등 교통 운송 설비 제조 가전용 전자기기 제조 방직의류 제조 원예설비 전동기구	무역, 유통, 창고, R&D, 소프트웨어 개발, 전신 서비스, 교통운수, 금융

자료: 김윤회, "중국기업의 해외투자러시와 시사점," 대한무역투자진흥공사(KOTRA) 동북아팀, 2005, p.12

2. 추진 단계별 발전과정[42)]

중국은 개혁·개방 이전에 시장경제제체으 미숙으로 인해 중국 투자는 거의 없었다. 1979년 개혁개방정책을 시행하면서 중국기업의 해외직접투자가 서서히 확대되기 시작했다. 그러나 해외시장에 대한 정보와 능력의 부족으로 인해 적극적으로 리루어지지 못했다. 1979년 11월 北京市友谊商业服务总公司(베이징시우의상업복무종공사)는 일본의東京丸一商事株式會社(동경환일상사주식회사)와 합자로 동경에 京和(경화) 주식회사를 설립했는데, 이것이 중국이 개혁개방을 실행한 이후 해외에 설립한 최초의 합자경영기업이다.

1986년까지 누적투자액 및 투자 기업 수는 각각 1억 7,700만 달러와 180개 기업으로 매우 적은 수치로 보이고 있는데 1992년말까지 해외에서 설립된 기업은 약 4,117개이며, 투자금액은 40억 달러 이르렀다. 투자 국가와 지역도 호콩, 미국, 일본 등 국가에서 전 세계 120여 개 국가를 증가했다.

개혁·개방 이후 중국의 해외직접투자는 비교적 빠른 증가세를 보이고 있다. 해외직접투자에 참여하는 기업 또한 다양화 되어 무역기업은 물론 공업·물류·과학기술 및 금융 관련 기업들도 해외직접투자에 참여하기 시작했다. 투자부문 또한 확대되어 서비스업·가공생산·자원 개발 분야에 종사하는 해외기업이 크게 증가하였다.

중국의 국민경제에 경제 과열과 투자구조의 불합리, 지나친 물가상승 현상 때문에 1993년부터 중국 정부는 중국의 해외투자에 대해 전면적으로 관리하기 시작했

42) 장우, "중국 기업의 해외직접투자 결정요인에 관한 연구," 배제대학교, 석사학위논문 2007, pp.32-38을 참고하여 필자가 재정리.

다. 따라서 중국 정부는 각종 규제정책을 잇달아 반포하였으나, 중국기업의 해외투자는 여전히 증가세를 나타냈다.

1993년부터 1999년까지 중국은 해외에서 설립된 비 무역적인 기업 수가 1,033개이며 연평균 172개이다. 중국 쪽의 투자총액이 9.94억 달러이며 연평균 1.67억 달러이다. 1998년 말까지 중국 해외직접투자의 기업 총수가 2396이고 투자누적 총액은 25.84억 달러이었다.

1999년 제9기 전국인민대표대회 제3차 회의에서 '저우추취' 전략의 제시는 중국기업의 해외투자를 본격적으로 전개하기 시작했다. 특히 2002년의 16기 당 대회에서 인진라이와 '저우추취'를 상호 결합하여 대외개방의 수준을 한 단계 끌어 올릴 것"이라고 제기했다.

이 시기에서 중국기업의 해외투자방식이 과거와 달리 적극적으로 외국기업을 인수하는 방식으로 전환되고 있다. 기계, 가전, 전자, 섬유 등 중국기업이 세계시장에서 우위에 있는 업종을 중심으로 인수·합병을 통한 해외직접투자가 크게 증가했다.

2005년에 중국 해외직접투자액은 100억 달러를 넘어 122.6억 달러를 기록하여 중국의 해외직접투자는 신속발전단계로 상승했다. 이에 따라 중국의 경제발전도 새로운 시기로 진입했다. 앞서보면 2000년대에 접어들며 중국 기업의 해외진출은 국유기업의 비중이 줄어들고 민간 투자가 급증하는 특징을 보였다. 국유기업이 여전히 해외진출 흐름을 주도하고 있지만 전체에서 차지하는 비중은 2008년의 81%에서 2010년 66.2%까지 감소했다. 하지만 인수·합병 규모는 점점 늘어나는 추세이다. 중국기업의 인수·합병을 통한 직접투자 규모는 2000년에 6억에 달했지만, 2012년에는 M&A규모는 652억 까지 늘어났다. [43]

중국 상무부 <<2012년 해외직접투자통계공보>>(2012年 对外直接投资统计公报)에 따르면 2012년에 중국해외직접투자금액(금융부문 제외)은 878억 달러로 전년대비 17.6% 증가했다. 투자지역별에서 보면 중국 해외직접투자는 세계 180개의 국가와 지역에 분포했다. 투자업종별에서 보면 주요 상업 서비스업, 건축업, 채광업, 제조업이다. 투자방식을 살펴보면 주로 중국 해외직접투자가 주로 기업신설(green-field) 방식으로 한다.[44] 그런데 중국 해외직접투자 주체의 실력 증대에 따라서 기업들은 점점 인수·합병 방식으로 더 많이 채택하게 되었다. 이는 중국 기업의 발전과정은 다음과 같이 정리할 수 있다. 이는 중국 기업의 발전과정은 다음과 같이 정리할 수 있다.

---

43) http://www.vsharing.com/k/vertical/2013-1/678661.html (검색 날짜: 2013년 5월 8일)

44) 林家彬, 『中国企业'走出去'发展报告』, 社会科学文献出版社, 2012, p.56

기간	단계	내용
1979~1998	개혁·개방기	-개혁 개방 이전에는 해외 투자는 거의 없었음. -그러나 일부 국유 기업이 홍콩이나 대만 등의 중화 문화권에 합자 형식으로 진출함 . -개혁 개방 이후에는 시정부에 속한 기업들에 의해 합자 형식으로 서구에도 진출함
1999~2004	'저우추취' 전략기	-비 국유 기업의 투자를 허용하기 시작 -해외 지점 설립과 초보적인 판매망 설립 -하이얼 등 우량기업의 생산 공장과 서비스 센터 설립
2005~현재	발전기	-대형 우량 IT업체가 선진기술을 확보하기 위해 미일 등지에R&D 센터, 연구소를 설립 -국유상업 은행과 투자신탁회사가 해외주식시장 상장을 시도하고 점포망을 확장하기 시장 -중국 정부도 기업의 해외시장 진출 전략에 적극 지원 장려하기 시작

3. 저우추취 현황

상무부, 국가 통계국, 국가 외환관리국 연합 발표 <<2012년도 중국 대회 직접투자 통계 공보>>는 2012년 국가 대외 직접투자 통계를 발표하였다. <<공보>>는 중국의 해외직접투자 현황과 특징, 중국의 주요 투자 내역, 투자자의 구성, 투자 대상, 그리고 투자 통계의 7가지 항목으로 이루어져 있다.[45] <<공보>>에 의하면, 2012년 중국의 대외 투자의 특징은 다음과 같다.

첫째, 투자량은 지속적으로 늘어나고 있는 추세이다. 2012년, 세계적으로 직접투자 교역량이 17%하락한 상황에서도 중국의 대외 투자량은 878억 달러로, 동기대비 17.6% 상승했으며, 세계3대 투자국 중 하나가 되었다.

둘째, 투자 누계액이 5000억 달러를 넘었지만, 선진국 국가들과는 아직도 격차를 보인다. 2012년까지 중국의 투자 누계액은 5319억 달러로, 전체 국가 중 13위를 기록 했다. 하지만 선진국들과 비교해 보면, 중국의 투자 누계액은 아직 많다고 볼 수 없다. 중국의 누적 투자액은 미국의 10.2%, 영국의 29.4%, 독일의 33.4%, 프랑스의 35.5%, 일본의 50.4%에 불과하다.

45) http://bbs.pinggu.org/forum.php?mod=viewthread&tid=2627569&page=1 (검색 날짜: 2013년 5월 1일)

<표 3-4> 중국의 해외직접투자 추이

(단위: 억 달러)

구분	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
연간	27.0	28.5	55.0	122.6	211.7	265.1	559.1	565.3	688.1	746.5	878.0
누계	303.5	332.0	448.0	572.6	906.3	1,179.1	1,839.7	2,457.5	3,172.1	4247.8	5319.4

자료: 李桂芳, 『中国企业对外直接投资分析报告(2013)』, 中国人民大学出版社, p.45

중국의 해외직접투자는 글로벌 경제위기에도 불구하고 지속적으로 증가하고 있다. 2008년에는 전년도의 두 배가 넘는 599억 1,000만 달러에 달했으며, 누계 기준으로는 2010년 3,172억 1,000만 달러로 2002년에 비해 열 배 이상 증가했다.

<그림 3-1> 전년 동기 대비 연간 증가율 변화

출처: 본 논문 <표3-3> 바탕으로 작성.

2010년에 중국 해외직접투자액은 688.1억 달러에 달하였고 전년 동비대비 21.7%를 증가하며 일본(562.6억 달러), 영국(110.2억 달러)을 제쳤다. 2002~2010년 사이, 중국 해외직접투자는 연평균 49,9%를 증가하였다.

2012년에 중국 해외직접투자액은 878억 달러에 달하였고 동비대비 17.6%를 증가했다. 2001년 WTO 가입 후 중국 해외직접투자액은 지속적으로 상성세를 보인다. 그러나 2008년에는 글로벌 금융위기 여파로 동비대비 1.1%만이 증가했다.

셋째, 중국의 투자가 세계 곳곳에 골고루 펴져 있다는 것이다. 이미 세계 80%의 국가에 누계액이 집중되어 있다. 2012년까지 중국의 16, 000개의 투자 주체가 해외에 22,000여 개소에 투자 누계액이 있는 상황이며, 이는 179개 국가에 투자가 되어 있는 상황이다. 이는 전체 국가의 76.8%에 투자를 한 상황이며, 아시아 국가의 95.7%, 아프리카 국가의 85%, 유럽 국가의 85.7%가 중국의 투자 대상국이다. 2012년 말 중국의 대외 직접투자액은 20개 국가에 4750.93억 달러이고 이는 전체의 89.3%이다.

넷째, 투자의 분야가 광범히 하며, 전면적이라는 것이다. 2012년 하반기 기준으로 , 중국의 해외 직접 투자는 경제의 모든 부문에 걸쳐 이루어지고 있으며, 이중 투자 누계액이 100억불 이상이 되는 산업 분야는 다음과 같다. 임대업과 서비스업, 금융업, 광산업, 도소매업, 제조업, 교통 운수업, 배송택배업, 건축업 이상 7개 업종에 대한 투자 누계액은 4,913억 달러에 달하며, 이는 전체 해외 투자액의 92.4%에 달한다.

다섯째, 영역이 늘어나고 교역량이 크다는 것이다. 2012년 중국 기업이 해외 투자한 457개 항목의 실지 교역 금액은 434억 달러였고, 이는 역사상 가장 큰 금액이었다. 이중 해외 직접투자는 276억 달러였고, 63.6%의 점유율을 보여 주었고, 간접투자는 36.4%였다.

1995년에 중국의 해외 인수·합병의 업종은 4개만이 포함되었다. 그러나 '저우추취' 전략에 따라 2012년 말까지 중국 해외직접투자는 모든 업종을 포함했다. 특히 임대, 비즈니스, 서비스, 금융 등 산업의 보존량이 100억 달러를 넘었다. 올해 상반기에는 중국 과학 연구와 기술 서비스 등 부가가치가 높은 영역의 투자도 계속 올라가고 있다.

중국기업이 해외에 진출할 때, 주로 합자합작(合资合作), 신규투자, M&A의 세 가지 투자방식으로 나눈다. 중국해외직접투자 초기에는 M&A방식의 투자는 매우 적었지만 최근 해외직접투자량의 증가에 따라 해외M&A방식이 중국해외직접투자의 주요 방식이 되었다. 90년대 중국기업이 해외직접투자의 신규투자방식은 21%를 차지하였다. 현지국의 투자자가 공동 합자·합작방식으로 운영된 기업이 70%정도 되었다. 나머지는 해외M&A방식이 9%를 차지했을 뿐이었다.[46] 다음 <표 3-5>는 중국의 해외투자 M&A사례이다.

46) 許興鎬, "中國企業對外直接投資的特性研究", 經濟與管理研究, 2008, p.16

<표 3-5> 중국의 해외투자 사례

투자목적	투자가명	인수대상	프로젝트 내용
기술습득	베이징자동차(BAIC)	SAAB(스웨덴)	-2억 달러('09년) -M의 스웨덴 자회사 SAAB 특정자산 인수를 통한 기술 도입으로 기술개발 기간을 최소5년 단축할 수 있게됨
	지리그룹(GEELY)	VOLVO(스웨덴)	-18억 달러('10) -해외 자동차 메이커 M&A 중 가장 큰 규모
브랜드 강화	안타스포츠(ANTA)	BELLE(이탈리아)	-7,800만 달러('09) M&A를 통해 고급 스포츠웨어 시장을 공략할 수 있는 마케팅 채널을 확보,FILA가 보유하고 있던 홍콘, 마카오 소재 10개 매장까지 소유, 마케팅 영역을 크게 확대
	하이얼(HAIER)	F&P(뉴질랜드)	-2500만 달러('09) -fisher&paykel 지분 20% 매입, 하이얼은 F&P 제품을 중국에 독점판매,F&P는 하이얼 제품을 뉴질랜드 및 호주에서 판매 공급
사업 다각화	주저오 난처스다이(CSR Times Electric)	DYNEX(영국)	-1억 위안('08) -부품 및 솔루션 기업인 난처스다이는 M&A를 통해 반도체 R&D 및 생산 단가를크게 줄임
	시페이항공(XAC)	FACC(오스트리아)	-1억 유로('09) -AC는 홍콩 ATL과 함께 FACC 지분91.22% 인수 (중국 항송업계 사상 최초 해외 M&A) -M&A로 항공기 내외장부품 생산영역 확대

출처: 장정재·황영순, "한중 FTA 체결에 따른 중국자본 유치방안," 부산발전연구원, 2013.10, p.5

여섯째, 대미 투자가 증가하고 케이먼제도와 영국령 버진제도에 대한 투자가 상대적으로 줄어들었다는 것이다. 2012년 중국의 대미 투자액은 40.48달러로 동기대비 123.5% 성장하였고, 미국은 중국의 두 번째 투자국이 되었다. 2012년, 케이먼제도와 버진아일랜드에 대한 투자액은 30.67억 달러로, 111.45달러인 전년도에 비해 72.5% 감소하였다.

일곱째, 해외 투자 기업들은 납세와 고용창출 효과를 뚜렷하게 보여 주었다는 점이다. 2012년 해외 기업의 소재국에 대한 납세는 총 221.6억 달러에 이르렀으며, 고용은 149.3만명, 이중 선진국에서의 고용은 8.9만 명이었다.

제3절 중국 가전 기업의 해외투자 전략

1. 중국 정부가 가전 기업에 장려 정책

중국 해외직접투자 규모의 확대와 투자 방식의 다원화 추세에 따라 중국 정부는 '저우추취' 정책을 통해서 중국기업의 해외직접투자를 지지하는 정책을 펼치고 있다. 중국 정부는 1990년대 중반 이후 잠재력이 큰 중국시장을 공략하려는 외국인 투자가를 상대로 시장을 일부 제공하는 대신 첨단 분야의 기술이전을 유도하는 전략을 시행하고 있다.

중국 국무원, 상무부, 외환관리국 등 정부기관들은 적극적으로 중국 해외직접투자 지원정책 인프라를 구축하고 있다. 중국은 해외직접투자 촉진 정책 서비스 감시관리 시스템과 협조 메커니즘 등을 초보적으로 설립하였다. 그리고 중국은 대다수 국가와 투자보호 협정 및 이종관세방지 협정을 체결하였다. 즉, 중국기업이 해외직접투자에 필요한 보호와 양호한 정책 환경을 제공하고 있다.[47)]

중국은 1978년 12월 열린 11기 3중 전회에서 개혁·개방정책을 천명하였다. 중국 경제 발전에 필요한 자금, 관리 기술, 생산 설비 및 인재 등을 도입하기 위해 개혁·개방 정책을 국가 전략으로 삼고, 정부의 정책은 가전산업을 육성하는 방향에서 산업구조를 조정하는 방향으로 바꾸어 나갔고, 가전기업의 수와 규모 그리고 생산 능력을 크게 향상시켰다. 중국 정부는 1990년대 초반 외국인 투자를 유치하면서 '기술환시장'[48)] (技术换市场) 전략으로 선진기술 기입 촉진을 통해 가전산업 성장의 발판을 마련하였다.

중국의 개혁·개방 초기에 이루어진 정책인 '인진라이' 정책은 해외기업의 중국 투자를 유인하는 전략이었으며, 이는 시장개방과 선진기술을 교환, 시장개방으로 자본을 유인, 시장 확대로 자국 산업의 성장을 촉진을 목표로 하였다. 그러나 중국의 경제가 성장되고 중국내의 투자에만 한계를 느낀 중국 정부는 가전 기업에 대한 '저우추취' 전략을 발표하게 된다. 이는 "경공업 조정 및 진흥계획", 중국 가전산업 구조조정 및 승급의 지도의견, 중국 가전기업 제12개 5년 계획 등으로 나타나고 있다. [49)]

2009년에 시장 축소, 재고 증가 등으로 인해 생산 환경 악화에 대한 해결을 위해 중국정부는 '경공업 조정 및 진흥계획'을 발표하였다. 중국의 경공업계 중 중요 업종의 구조조정과 산업 업그레이드면에서 현저한 효과를 보는 것을 목표로 하였으며 국제 경쟁력을 갖춘 핵심기업 육성을 목표로 하고 있다.

'경공업 조정 및 진흥계획'을 더욱 잘 실현하기 위해 2009년 공업 및 정보화 산

---

47)中国电力企业研究会：http://www.cec.org.cn/guojihezuobu/zhcefagui/duiwaitouzi/2012-07-30/88073.html (검색 날짜: 2013년 5월 14일)

48) '기술환시장' 전략은 외국기업에게 거대한 구매력을 보유한 내수시장을 개방하는 대신 기술과 노하우 전수를 요구하여 중국 산업의 경쟁력 제고에 활용하는 것이다.

49) 중국가전망: http://news.cheaa.com/zhengfu.shtml (검색 날짜: 2013년 5월 19일)

업부에서 '중국가전산업 구조조정 및 승급의 지도의견'을 발표하였다. 지도의견에 따라 2015년까지 가전산업의 평균 연구개발비용은 판매수입의 3%에 달할 것이다; 20개 이상의 국가 인정기업 기술 중심 건설, 중국 브랜드의 국제시장 비중을 30%까지 올리는 것이다; 약 5개의 종합적인 경쟁력을 갖춘 국제기업 양성하는 것이다; 2020년까지 가전산업의 국제화정도 등을 높이는 것으로 목표하고 있다.[50)]

또한 가전 업종에서는 에너지 절약한 냉장고와 에어컨 생산; 저소음 하이테크형 세탁기 제품의 산업화 및 생산 추진 등의 내용이 포함되어 있다. 소형 가전 분야에서 제품의 공업 디자인과 제조 수준을 높여 가전제품의 지능화 수준을 높인다. 또한 농촌 사용 환경 및 소비 습관에 맞는 가전제품을 개발할 계획이다.

2011년 중국가전협회에서 정식으로 <중국가전산업 제2개 5년계획>을 발표하였다. 이는 2015년까지 중국가전산업 총생산액을 연 평균 증가율 9.2%인 1.5만 억 위안 달성, 수출액 약 600억 달러로 전 세계의 수출비중 35% 달성, 세계 생산 규모 1위와 판매규모 1위 달성하는 계획이다.[51)]

중국 정부의 가전제품 장려 정책과 해외투자 장려 정책은 중국 가전 업체를 크게 성장시켰다. 12.5계획은 가전기업에 자신감을 주는 동시에 중국이 '가전대국'이면서 '가전강국'으로 들어서는 서막이다.

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY 부경대학교

50) http://www.gov.cn/zwgk/2009-05/18/content_1317783.htm (검색 날짜: 2013년 4월 19일)

51) 中国电子視像行业协会, 『中国家电产业研究』, 人民邮电出版社, 2012, p.56

<표 3-6> 중국정부의 기업 해외진출 장려정책 (2002~2012년)

조치	시기	내용
해외직접투자 통계집계 시작(상무부)	2002~	-
동부 6개 성 시 OFDI외환관리 개혁시범지역 지정(외환관리국)	2002.10	-기업의 OFDI와 관련된 외환관리를 기업친화적인 방식으로 개편 -저장, 장쑤, 상하이, 산동, 광동, 푸젠
해외진출 합작기업경영자격심의에 관한 긴급통지(상무부)	2003	-중국기업의 해외건설 수주 장려 -노무합작관리 강화
해외투자기업 프로젝트 심사에 관한 통지	2004.10	-해외직접투자에 관한 심사기관 중복으로 복잡했던 인허가 절차를 대폭 간소화 -OFDI제한업종을 종래 10개에서 5개로 축소 -투자허가가 필요한 투자대상국가(지역)를 종래 30개에서 9개로 축소
<<2005년 해외경제기술합작 전문프로젝트 자금관리방법>>	2005	-M&A을 통해서 선진 시술 획득
국가개발은행과 중국수출신용보험공사 전면적협력 협정체결	2006.2	-양대 대외투자정책 금융기관이 체결한 최초 협의 -양 기관이 자원 공유와 업무채널 확대 -중장기 수출신용보험, 해외투자보험 등에서 협력 강화
해외경제무역협력단지 설치 시작	2006	-해외경제무역협력단지 설치 허가 장려
해외투자관리 방법을 반포	2009.5	-해외에서 자회사 설립 -R&D센터의 추진
해외 투자 장려를 위한 실사 의견 발표	2012.7	-적극적 해외 진출 장려 -민영 기업의 해외 투자절차의 간소화

자료: 서창배,『부산의 차이나 드라이브 전략』, 파주: 한국학술정보, 2012, p.237

2. 해외투자 추진요인 및 추진과정

1) 해외투자 추진요인

중국 가전 기업의 해외 진출의 주요 요인은 중국 국내 시장의 공급과잉, 가격 경쟁이 심화되면서 국내 시장의 한계를 초래되었다. 심각한 공급과잉 문제는 일부 업종에서 치열한 가격인하 경쟁을 초래하기도 했는데 특히 가전시장의 가격전(价格战)양상이 비교적 치열하게 나타났다. 중국 최대의 전자레인지 생산기업으로 성장한 거란스는 1996년 40%의 가격인하로 가격전쟁을 시작한 이후 1997년 35%, 2000년 40% 등 수차례의 가격인하를 하였다. 에어컨 시장의 경우에는 2000년 하이센스 등 기존 TV 기업의 수익성이 악화되면서 이윤율이 상대적으로 높은 에어컨 사업으로 신규 진출한 업체들에 의해 가격인하 경쟁이 시작된다.[52] 이러한 국내시장의 공급과잉 문제를 해결하기 위해 해외시장을 적극 개척해야할 필요성이 늘어났다. 이러한 상황에서 결국 중국 가전 기업들은 정부의 적극적인 장려 하에 해외시장 개척을 위한 해외투자에 본격 나서게 되었다.

또한 핵심 기술과 브랜드 이미지를 축적해야 할 필요가 있었다. 개혁·개방 이후 중국은 그 동안 시장개방을 통해 외국의 자본과 선진기술을 유치하기 위한 외자유치정책을 추진해 왔다. 이로 인해 막대한 외자유치에는 성공하였지만, 선진기술 확보 차원에서는 만족할 만한 결과를 얻지 못했다. 중국은 10차 5개년 계획 동안 자국 산업의 경쟁력 강화를 위해 산업별 국유기업중심의 대형화와 국제 경쟁력 확보에 중점을 두고 구조조정을 추진해 왔다. 이러한 구조조정 과정에서 선진기술이 절실히 필요함에 따라 많은 기업들이 해외선진기술을 보유한 기업을 M&A형태로 인수하는 전략을 추진하게 되었다.[53]

중국 가전기업들이 국제시장으로 진입하는 과정에서 정부가 제일 중요한 역할을 하였다. 직접 혹은 간접적으로 시장경제에 참여하고, 정책 영향, 법률 규범을 통하여 기업에게 높은 수준의 경쟁기초와 환경을 마련하였다. 동시에 중국 정부는 WTO 가입 이후 외국기업들에게 중국 내수시장을 개방한 만큼 다른 국가들도 중국 기업들에게 자국시장을 개방해야 한다는 상대성을 내세우면서 중국기업들의 해외투자를 적극 장려하고 있다.

---

52) 양평섭, 『중국가전산업의공급과잉과시사점』, 동북아무역연구소, 2006, pp.6-7

53) 최백렬, "중국의 해외직접투자 동인 분석," 한국경영경제연구, 제7권, 한국경영경제학회 (2007.12), p.70

2) 추진과정

중국 가전기업의 발전과정은 초창기, 형성기, 성장기, 성숙기, 등 4단계로 나눌 수 있다.[54]

<표 3-7> 중국 가전기업의 발전과정

년도	단계	특징
1949-1978년	초창기	-가전기업의 초기 단계 -제품의 종류가 적고 낙후한 생산 공정을 가짐
1979-1989년	형성기	-기업규모의 확장, 생산량의 증가 -무역기업이 해외에 무역 대표부와 사무소를 설립한 후 중국내 기업의 수출입을 대행함.
1990-1995년	성장기	-합병과 재편을 통한 사업구조 개선 -수출을 통한 해외시장 진출 -다국적 기업의 대거 진출
1996-현재	성숙기 (1996-2000년)	-중국 내 시장에서 가격 경쟁력을 무기로 타국의 다국적기업 보다 큰 시장점유율 차지
	성숙기(2001-현재)	-단순한 가격경쟁 우위를 벗어나 제품의 고급화 시도 -가전제품의 수출규모 지속적 증가

출처: 조은화, "중국과 한국 가전기업의 국제화 전략 비교연구," 중앙대학교 석사학위논문, 2008, p.24

첫째, 초창기이다. 개혁·개방 전에 중국 정부가 중공업만 집중적으로 발전시켰다. 따라서 가전기업들은 상대적으로 미미한 발전을 보였다. 제품 종류, 품질, 디자인, 브랜드 등 모든 부문에서 경쟁력을 갖지 못했다. 1957년에 중국의 첫 번째 냉장고 생산 기업이 형성됐지만 이 시기는 중국 국민의 생활수준이 낮으니 냉장고, 세탁기 등 가전용품에 대해 수요가 아주 적었다.

둘째, 형성기이다. 개혁·개방에 따라 중국의 경제 수준 향상으로 인하여 국민의 소득수준이 높아지면서 중국의 가전산업이 성장하기 시작했다. 소비자들이 가전제품에 대한 수요가 증가했다. 따라서 중국 정부가 중공업 중시하는 전략에서 가전제품 및 소비품을 중시하는 전략으로 이전되었다. 세탁기, 냉장고, TV 등 제품은 점점 다양한 형태로 일반 국민의 일상생활을 차고 들었다. 정책[55]적 방향으로 기업들은 자유 경영권을 가지게 되었고, 시장경제에 빠르게 적응하였고 제품의 디자인

54) 조은화, "중국과 한국 가전기업의 국제화 전략 비교연구," 중앙대학교 석사학위논문, 2008, p.24

55) 정부가 중국 가전산업의 발전을 시키기 위해 정부 "放权"(과분하게 집중된 경력의 일부를 하부에 준다) 정책과 "让利" 양리 정책을 실시했다.

과 생산기술도 계속 발전하여 선진국 수준에 육박하게 되었다. 이 시기 백 가정 중에 컬러 TV 가진 가정이 1985년의 6.7대에서 1992년의 19.5대까지 거의 2.9배의 증가세를 보였다. 냉장고의 보급률이 1985년의 0.4대에서 1992년의 3.4대까지 거의 8.5배를 증가했다.[56] 하지만 기술개발 수준이 부족하고 중요한 부품 생산 기업이 너무 적어서 당시의 시장이 불균형 문제가 대두되었다.

해외 시장 진출의 방식은 주로 해외에 설립한 무역 대표부와 사무소에서 기업의 수출입을 대행하는 간접적인 방식으로 진행하였다. 그러나 이 방식의 투자액 및 규모는 비교적 크지 않았다.[57]

셋째, 성장기이다. 이 시기에는 산업 내 가전기업들의 총생산능력이 총수요보다 초과되는 현상이 발생했다. 따라서 중국 정부의 정책은 가전산업을 육성하는 방향에서 산업구조를 조정하는 방향으로 바뀌었다. 이로 인해 가전기업의 수량과 규모, 그리고 생산능력을 크게 변화시켰다. 냉장고, 세탁기, 컬러TV 등 시장에서 보급률이 높아 졌을 뿐만 아니라 에어컨, 전자레지 등도 인기를 끌었다. 여러 M&A를 통해서 가전 기업의 수가 급격하게 감소함과 동시에, 하이얼, TCL 등의 기업은 활발하게 해외시장에 진출하였다. 동시에 미국, 한국, 일본 등 세계유수의 가전업체들이 중국에 진출하여, 백색 가전(白色家电)[58]의 생산을 개시하였다.

넷째, 성숙기이다. 이 시기에는 1996-2000년의 '중국 시장에 진출한 다국적기업과의 가격경쟁기'와 2001년부터 현재까지의 '제품고급화에 따른 경쟁력강화'로 나눌 수 있다. 중국 국내 가전제품 시장의 경쟁과열 및 생산과잉으로 가격 전쟁은 갈수록 치열해졌다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 가전기업 간의 인수·합병이 촉진되었다. 그리하여 다양한 제품으로 다각화를 실시하였다. 하이얼, TCL 등 제품별 대표기업들이 탄생하며 시장점유율이 50% 이상을 차지하였다.[59]

2001년 중국 WTO 가입으로 인해 가전기업 간의 경쟁은 더욱 심화됐다. 기업들이 이런 문제를 해결하기 위해 제품을 고급화하여 수익성과 경쟁력 향상을 시도하기 시작했다. 이로 인해 급속한 성장세를 보였고 가전제품의 수출도 증가했다. 그리고 인수·합병을 통한 중국 가전기업의 해외직접투자와 글로벌화를 한층 촉진시켰다.

3. 해외투자 특징 및 현황

1) 해외투자 특징

중국 가전기업의 국제경쟁력이 높아지고 있다. 다음 세 가지 측면을 통하여 볼

56) "中国家电产业发展历史与概况," 百度文库, 2012, p.2
57) 甘子玉, "中國海外投資年度報告 (2005-2006)," 社會科學文獻出版社, 2006, p.29
58) 백색가전이란 과거 냉장고, 세탁기, 에어컨, 전자레인지, 등은 백색으로 통일 (백색가전)하고 TV등 오디오, 비디오 제품은 갈색(갈색가전)으로 통일하면서 붙여진 용어다.
59) 조은화, "중국과 한국 가전기업의 국제화 전략 비교연구," 중앙대학교 석사학위논문, 2008, p.26

수 있다.[60]

첫째, 중국 가전제품의 수출능력이 증가하고 있다. 2013년 상반기 중국 가전 기업은 에너지 절감제품-혜민공정(惠民工程)[61]과 원자재 가격 하락 등의 외부환경 속에서 안정세를 실현하게 된다. 2012년 동기대비 높은 수익을 거두었다. 2013년 상반기 중국 가전기업의 생산판매율은 96.7%로 2012년 동기 대비 2.1% 하락하였다. 수출총액은 1,706억4,000만 위안으로 동기 대비 8.8%증가, 증가율은 동기 대비 3.5% 상승하였다.

둘째, 브랜드의 국제화를 추진하고 있다. 하이얼은 바로 브랜드 인지도를 갖고 있는 대표적인 기업이다. 기업을 창업했을 때부터 세계적으로 유명한 브랜드를 창설하자는 목표를 세우고 성공적으로 실시해 왔다. 2013년에 하이얼의 브랜드 가치는 992.29억 위안이다.[62]

셋째, 중국 가전기업의 기술수준의 성장이다. 중국 가전산업의 급성장에 따라 많은 가전기업들이 기술발전의 중요성을 인식했다. 중국 가전기업들은 기술을 도입하던 수준에서 벗어나 기술을 자체 연구개발하고 있다.

가전 기업은 다른 기업들과는 차별화된 특징이 있다. 중국 가전 기업들의 해외진출에는 공통적으로 특징적인 모습이 존재한다. 중국의 가전 기업들은 수출 증가, 혹은 내수시장 확장, 중국 내에서의 외자 기업과의 합작을 통해 기술과 경험을 축적한다. 이 결과로 중국의 가전제품 기업은 10년간의 발전과정을 거쳐 기업제품의 품질과 경쟁력은 현저하게 향상되었다. 국내시장의 공급과잉으로 가전제품기업 사이에서 저가로 경쟁하는 양상이 나타났고, 제품의 마진도 점차 감소하였다. 특히 외국의 다국적기업이 중국의 가전제품시장에 진입한 후 경쟁은 더욱 치열해졌다. 기업의 외부환경이 변화됨에 따라 5개 가전제품기업은 과잉생산과 중국 국내시장의 성장 한계에 이르렀다. 그래서 중국의 가전 기업은 생산력과 자본을 활용하기 위하여 해외로 진출하는 길을 선택하게 되는 특징적인 모습을 보였다. 기술과 경험이 외자기업과 내수시장에서의 경험으로 충분히 확보되었다고 판단되면, 비로소 해외시장에 투자하기 시작했다.

2) 해외투자 현황

중국 가전기업은 국내외 이중 압력을 받고 있는데 중국 정부의 '저우추취' 전략을 통해 국제시장을 개척하고 수출도 점점 증가하고 있다. 그리고 중국 가전산업의 생

---

60) 진아웅, "중국기업의 해외직접투자전략에 관한 연구," 동아대학교 석사학위논문, 2008, p.54

61) 혜민공정(惠民工程)이란 소비자가 에너지 절감제품 구매 시 정부는 보조금 지원하는 것이다.

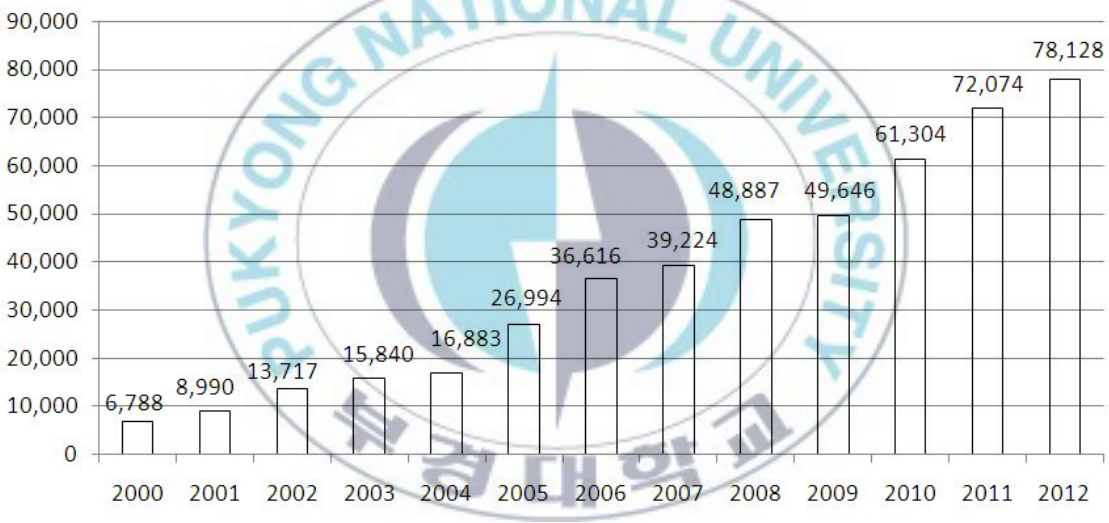
62) 中国经济网 http://www.ce.cn/cysc/newmain/pplm/qyxx/201310/14/t20131014_1617953.shtml (검색날짜: 2014년 1월 2일)

산능력이 크게 향상되었고 가전제품의 연간 생산량이 매년 증가하고 있으며 주요 가전제품의 생산량이 세계 총 생산량에서 차지하는 비중도 커지고 있다. 중국은 세계적인 가전제품 제조 중심지로서 일차적으로 확보하게 되었고 전 세계 생산량의 약 30%-60%에 해당하는 주요 가전제품을 생산한다.[63]

중국가전 기업의 총 생산액은 2000년에서 2012년까지 6,788억 위안에서 78,128억 위안까지 증가했으며, 총 생산액 중 수출 비중은 20.1%에서 25.7%를 차지했다. 2001년 WTO 가입 후 총 생산액 중 수출 비중이 대폭 상승하게 되었으며, 2002년까지 30.9%를 차지했고, 2008년 글로벌 금융위기에도 불구하고 2007년 21.0%에서 2008년 22.7%의 비중으로 수출이 증가했다.

<그림 4-1> 중국 가전기업 총생산액 증가현황

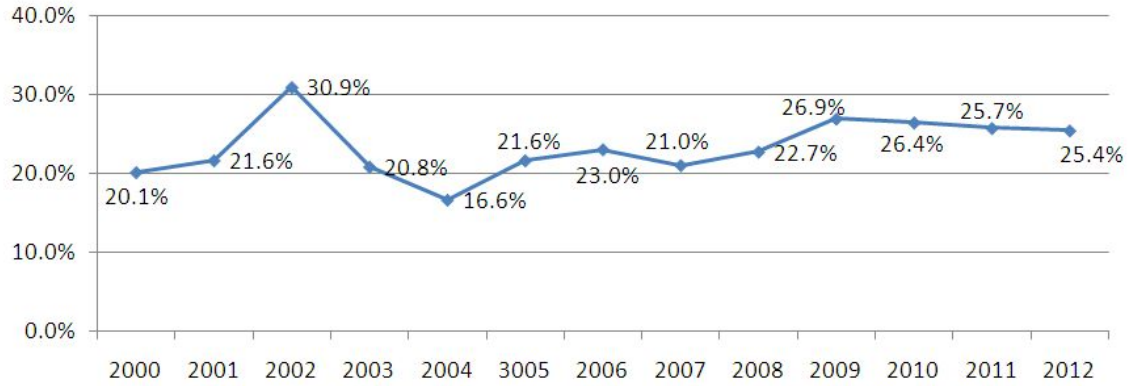
(단위: 억 위안)



자료: 각 년도 『中国统计年鉴』참고하여 피자가 재정리

63) 刘福中, 『家电产业与循环经济』, 中国轻工业出版社, 2010, p.2

<그림 4-2> 총 생산액의 수출 비중



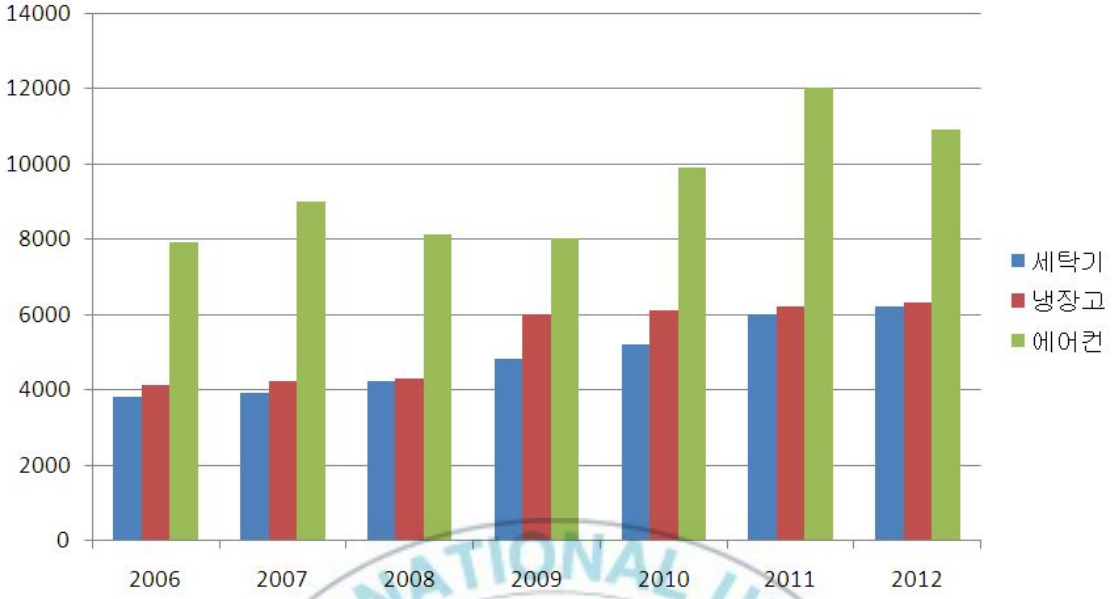
자료: 본 논문 <그림 4-2> 바탕으로 작성.

중국 가전의 제품별 생산 수출 현황을 보면 2013년 상반기 중국 가정용 냉장고 생산량은 5,018만 1,000대로 동기 대비 18.5% 증가하여 증가율은 2012년 동기 대비 25.9% 상승하였다. 룸 에어컨 생산량은 7,886만 9,000대로 0.1% 증가하여 증가율은 1.4% 하락하였다. 가정용 세탁기 생산량은 3.331만 4,000대로 동기 대비 6.9% 하락, 증가율은 동기 대비 7.9%를 기록하였다.[64]

중국의 컬러TV, 냉장고, 세탁기 등 주요 가전제품들이 급속하게 발전하고 있다. <그림 4-3>는 2000년 이후 중국 컬러TV, 세탁기, 냉장고의 주요 가전 전자 제품 생산량의 추이를 나타낸 그래프이다. 냉장고는 2011년 총생산은 8,699.2만대인데 이는 2007년 비해 59.4% 증가한 것이다. 세탁기는 2011년에 6671.2만대를 생산하였는데 이는 2007년에 비해 46.6% 증가했다. 그리고 컬러TV는 2011년 총생산은 12,231.4만 대를 생산하였는데, 2007년에 비해 31.5% 증가했다.

64) 中国家电网： http://news.cheaa.com/2014/0107/392664.shtml (검색 날짜: 2013년 8월 3일)

<그림 4-3>는 연도별 가전제품 생산량 추이



자료: 中商情报网 http://www.askci.com/data/viewdata91513.html (검색 날짜: 2013년 6월 23일)

3) 기업별 특징

중국 가전기업들이 개혁 초기부터 지금까지 많은 우수 가전기업이 탄생했고 중국 정부의 '저우추취' 전략을 통해 30여 년 동안 힘써왔다. 본 논문은 하이얼, TCL, 하이센스, 창홍 및 메이디를 사례연구로 '저우추취'할 때, 중국 가전기업의 전략적 특징에 관한 연구이다. 2012년에 중국 100대 다국적 기업 회사 중 5개의 대표적인 가전기업이 있다.

<표 3-8> 중국 100대 다국적 기업 회사 중의 가전 기업 (2012년)

순위	기업이름	2011년 해외자산(만위안)	2011년 해외수입(만위엔)	2011년 해외직원(명)
26	TCL	3,270,078	2,231,857	1,842
31	Haier	2,884,897	4,322,342	9,649
58	Hisense	660,705	1,203,322	423
59	Midea	610,808	4,171,373	7,500
75	CHANGHONG	358,190	545,148	500

출처: 卢进勇, 『'走出去'战略与跨国公司崛起』, 首都经济贸易大学出版社, 2012, p.498

(1) TCL

1996년 이전에 TCL은 OEM[65], ODM[66] 방식으로 해외시장에 진출했다. 1997년 아시아 금융위기로 인해 아시아 신흥 국가 통화 가치가 하락했다. TCL 제품의 수출은 대량의 고객과 주문이 유실됐다. 따라서 TCL은 수출 전략을 조정하기 시작했다. OEM, ODM 방식의 전략은 해외에 직접 공장과 지점을 건설하는 것으로 바꿨다.

1996년 TCL은 중국 국유기업 최초로 홍콩회사를 인수한 것을 시작으로 국제화를 실행했다. 1998년 TCL은 대만 지후(致福) 그룹과 합작하여 새 기업을 설립했다. 1999년에는 동남아 컬러 TV 시장으로 진출하여 2002년 동남아 시장점유율 12% 이상을 기록했다.[67] 2003년, TCL은 유럽시장에 진출하기 시작했다.

TCL의 해외 진출 전략의 핵심을 살펴보면 "선이후난(先易后难)"[68]으로 요약되는데, 이는 상대적으로 시장 공략이 쉽고, 가격 경쟁력의 요소가 품질 경쟁력 보다 더 중요한 후진국 시장을 먼저 공략하겠다는 의미이다. TCL의 국제시장의 초기 진입 목표를 동남아시아 지역으로 삼았다. 선진국 시장에서 자사의 브랜드를 구축하기 어렵고 동남아시아 시장은 잠재력이 크기 때문이다. <표3-9>은 TCL의 시기별 해외진출의 전개과정을 나타낸다.

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY 부경대학교

65) OEM(original equipment manufacturing)란 A, B 두 회사가 계약을 맺고 A사가 B사에 자사(自社)상품의 제조를 위탁하여, 그 제품을 A사의 브랜드로 판매하는 생산방식 또는 그 제품.

66) ODM(Original Development Manufacturing)란 제조업자 개발생산(Original Development Manufacturing) 방식이다. 설계·개발 능력을 갖춘 제조업체가 유통망을 확보한 판매 업체에 상품이나 재화를 공급하는 생산방식이다. 단순 하도급 형태인 주문자 상표부착표시생산(OEM) 방식과는 다르다.

67) 차효진, "中国企业全球化战略分析 : 以"海尔, TCL, 联想"模式辨主," 한국외국어대학교 석사학위논문, 2006, p.41

68) 선이후난(先易后难) 전략이란 후진국사장을 먼저 목표시장으로 정하고 집중적으로 공략한 다음에 선진국시장으로 진출하는 것이다.

<표 3-9> TCL의 시기별 해외진출의 전개과정

기간	진출지역	제품	해외시장 진입전략	진출목적
1981년	홍콩	오디오, 테이프	투자	홍콩시장개척, 기술도입
1996년	홍콩	컬러TV	합병	홍콩시장개척, 기술도입
1999년	베트남	컬러TV	직적투자	베트남시장 개척
2000년	인도	컬러TV	직접투자	인도시장 개척
2002년	독일	컬러TV	인수	기술도입, 독일생산 및 판매현지화
2004년	프랑스	TV	직접투자	선진기술 이전
2005년	프랑스	냉장고, 세탁기	포괄적 제휴	프랑스시장 현지화
2009년	폴란드	냉장고	직접투자	생산 및 판매현지화
2010년	미국	TV	전략적 제휴	미국시장 개척

자료: TCL의 홈페이지(http://www.tcl.com/news/history/id/86.html) 를 참조하여 작성. (검색 날짜: 2013년 11월 26일)

TCL은 다국적기업과 합작을 통하여 핵심기술을 취득했다. 예를 들어 2002년 일본의 마쯔시다와 R&D, 생산, 유통판매를 포함한 다각적 합작계약을 체결하였고, 같은 해 Philips와도 컬러TV의 유통 판매와 관련된 합작계약을 체결하였다. 독일 컬러TV 생산업체인 Schneider 인수 시 유통채널과 R&D를 포함한 전체를 인수하였다. TCL은 이러한 제휴방식으로 기술과 유통망을 인수해왔다.[69]

TCL의 브랜드 국제화 전략에 있어서는 자체 브랜드와 주문자상표 브랜드 전략의 동시 추진하는 전략을 택했다. 예를 들어 컬러TV의 경우 TCL 및 乐华15 브랜드는 중국 시장에 이용하고, TCL 브랜드는 신흥시장에 이용하고, THOMSON는 유럽 시장에 이용하고, RCA는 미국 시장에 이용하고 있다.

TCL은 현지 인재를 채용하고 현지 정부, 규범, 소비자의 수요와 문화에 대한 연구를 중요시하며 현지시장수요에 따라서 제품을 디자인하고 마케팅을 했다. 또한 제품의 품질과 서비스를 중요시한다. 예를 들어 1999년에 TCL은 베트남 시장에 진출할 때 엄격히 국제품질체계표준에 따라 제품의 품질관리를 했다.

TCL은 1999년에 베트남에서 공장건설을 시작했다. 2000년 TCL은 영업 첫해에 21,000대 컬러TV를 판매했고, 시장점유율은 4%에 달했다. 2001년에 컬러TV는 50,000대를 판매했고 이미 일본의 소니와 한국의 삼성을 추월했다. 2007년 통계에 따르면 30만대 컬러TV를 판매했고 베트남 시장에서 시장점유율이 3위로 올랐다.[70]

---

69) "TCL对外投资方式", 百度文库, 2012, p.2

70) 완성, "중국기업의 해외시장 진출 전략에 관한연구 : 상하이 자동차와 TCL 사례를 중

TCL은 중국 국내시장에서 자사의 소매업장 판매화사를 통해 제품을 판매하고 있는제 해외시장에서 다국적 기업과 M&A를 통해 유통망 획득이나 자체 자회사 설립을 통해 판매하고 있다.

(2) 하이얼

2012년에 하이얼의 세계 매출액은 1,631억 위안이고 이윤은 90억 위안이다. 미국보스턴관리상담회사(BCG)에 따르면 2012년도 "전세계 창조력 기업 50위"중, 하이얼은 10위 안에 들어가는 유일한 중국 기업이다.[71]

하이얼의 국제화는 1984년부터 시작하였고 1990년에 첫 수출을 시작했다. 다음은 하이얼의 발전과정이다.

<표 3-10> 하이얼의 저우추취 전략의 시간적 단계

기간	단계	전략
1984-1991	브랜드 발전단계	고품질전략
1991-1998	다각화 발전단계	제품 다각화
1998-2005	국제화 전략단계	선난후이, 삼위일체
2005-2012	글로벌 브랜드 전략단계	M&A,전략적 제휴를 통한 전략의 고도화
2012-2019	네트워킹 단계	Win-win

출처: 하이얼 홈페이지(http://www.haier.net/cn/about_haier/strategy/)를 참고하여 정리 (검색 날짜: 2013년 9월 13일)

하이얼은 브랜드 발전단계에서 인재관리의 중요성과 고품질을 중요시했다. 이로써 1987년에 하이얼 냉장고는 중국 소비자들이 가장 선호하는 냉장고 제품이 되었다. 또한 하이얼은 꾸준한 품질 관리로 1988년에 냉장고로는 처음으로 국가급 품질금상을 수상함으로써 브랜드전략에서 성공을 거두었다.

다각화 단계에서 1984년에 냉장고를 한 제품만 생산했는데, 이후 1998년까지 수십 개 제품을 생산하게 되었다. 세탁기, TV, 에어컨 등 가전제품을 포하했다.

브랜드 전략과 다각화 전략을 통하여 하이얼 그룹은 풍부한 경험과 강한 실력을 쌓은 후 국제 시장으로의 진출을 시도하였다. 1990년 품질기준이 까다로운 독일시장에 2만대의 냉장고 수출을 계기로 글로벌화의 첫 걸음을 내디뎠다. 그리고 1993

심으로," 우송대학교 석사학위논문, 2011, p.35

71) 海尔官方网站, http://www.haier.net/cn/about_haier/honors/2013ry_3.shtml (검색 날짜: 2013년 9월 15일)

년에 중동시장으로 세탁기, 냉장고, 에어컨 등을 수출하고, 1996년에 첫 번째 해외 직접투자로 인도네시아에 생산 공장을 설립하였으며, 1997년에는 필리핀, 말레이시아에도 생산 공장을 설립하였다. 1999년 4월에 먼저 하이얼 그룹은 미국사우스캐롤라이나에 생산기지를 설립했다. 2001년 이탈리아의 냉장고 생산 공장을 인수하며 다국적 기업으로 부상하였다. 2002년 2월에는 '산요-하이얼'이라는 합작 판매사를 설립하여 일본시장에도 진출하였다. 그 결과 160개국에 수출하고 60개국에 판매 · 제휴 거점을 설치하는 등 해외 네트워크도 세계적인 수준으로 구축하였다.[72)]

국제화 전략 단계에서는 중국을 기지로 하여 세계로 진출해 가는 것인 데 비해, 글로벌 브랜드 전략은 각 국가 시장에서 현지 하이얼 브랜드를 창조하는 것이다. 글로벌 브랜드 전략 단계에서 가장 먼저 해결해야 하는 문제는 제품의 경쟁력과 기업운영의 경쟁력을 향상시키는 것이다. 소비자, 원료 공급자, 고객이 모두 win-win 하도록 하는 것이다. 하이얼은 냉장고, 에어컨, 세탁기에 있어서 세계 최상급의 생산능력을 활용하여, 하이얼을 세계 1위의 글로벌 브랜드로 성장하는 것을 목표로 하고 있다. 즉 세계 각국에 보유하고 있는 생산기지, R&D센터 및 판매 네트워크를 연결하여 현지설계, 현지생산, 현지판매를 통하여 세계 각국의 시장에서 현지화 된 하이얼 브랜드를 창출하고자 하는 것이다. [73)]

마지막 단계는 네트워킹 단계이다. 최근 인터넷의 보급이 급속도로 확대되면서 전자거래 등 인터넷을 활용한 비즈니스가 신속하게 증가하고 있다. 따라서 하이얼뿐만 아니라 다른 가전 기업도 네트워킹 전략을 완화할 필요성이 있다.

하이얼은 세계 유명 브랜드를 창조하기 위해서 "선난후이"의 수출전략을 실행해 왔다. 선진국에 진출하여 경쟁력을 인정받았을 경우에는 세계적인 브랜드 인지도를 얻을 수 있다. 따라서 다른 신흥국에 쉽게 진출할 수 있기 때문이다. 그러나 하이얼은 다국적기업과 비교할 때 R&D, 생산능력, 기술, 자본, 브랜드가치, 매출규모 등에서 아직 경쟁력이 많이 부족하다. 그래서 하이얼은 수출을 증가시키기 위해, 세계 유명브랜드를 창조하기 위해, 선진기술을 취득하기 위해 해외직접투자를 하기 시작하였다. <표 3-11>는 하이얼 해외진출의 전개과정을 나타낸다.

---

72) 海尔官方网站 http://www.haier.net/cn/about_haier/history/ (검색 날짜: 2013년 7월 9일)

73) 곡열, "중국 가전기업의 국제화 전략에 관한 연구 : 하이얼, TCL, 하이센스, 창홍, 메이디, 거란스 사례를 중심으로," 대구대학교 석사학위논문, 2012. p.33

<표 3-11> 하이얼 글로벌 전략의 시기별 전개과정

년도	진출지역	제품	전략	전략적 목적
2005	요르단	냉장고, 세탁기, TV	수출	중동시장 확보
2006	일본	냉장고, 세탁기, TV	직접투자	일본시장 확보
2007	인도	냉장고	직접투자	인도시장 현지화 전략
2008	영국	냉장고	수출	수출 촉진
2009	베네수엘라	냉장고, 세탁기	직적투자	남미시장 개척 및 확보
2011	일본	냉장고, 세탁기, TV 등 가전제품	인수 합병	일본시장 확보

자료: 하이얼 홈페이지(http://www.haier.net/cn/about_haier/history/)를 참고하여 정리 (검색 날짜: 2013년 9월 13일)

2000년부터 하이얼은 핵심기술 획득하기 위해서 전략적 제휴와 인수·합병 전략을 적극적으로 추진하였다. 예를 들어 무역장벽을 회피하기 위해서 2001년에 이탈리아의 냉장고 생산 공장을 700만 달러에 인수하였다. 또한, 2005년 하이얼은 미국 가전시장 업계순위 3위인 전자업체 Maytag를 22.5억 달러에 인수하였다. 인수를 통하여 하이얼은 가장 중요한 유통경로, 기술자원, 브랜드를 취득하였다.[74]

하이얼의 현지화 전략에서 '삼위일체(三位一体)' 전략이 있다. 즉 현지설계, 현지생산, 현지판매를 결합하는 체제이다. 현지설계에서 하이얼 냉장고 사업부는 첨단기술을 이용해서 미국 소비자의 취향에 맞는 디자인, 기능 및 생활습관에 따라 생산했다. 현지생산에서 하이얼은 현지에서 공장을 세울 뿐만 아니라 일반 직원부터 책임자까지 모두 현지인을 고용하였다. 현지판매에서 현지의 대형 유통·물류업체와 전략적 제휴를 구축하여 판매하고 있다. 또한 '삼융일창(三融一创)' 전략이 있다. 즉 현지에서 자금을 해결하고, 현지인을 채용하며, 현지문화에 적응하고, 현지브랜드를 창조하는 것이다.[75]

이러한 국제화 전략을 통해 2011년에 하이얼은 160개국 수출, 60개국 판매 거점 설치 등 세계적인 수준의 해외 네트워크를 구축하고 있으며, 미국 시장에서 냉장고 시장 점유율 1위(20.1%), 일본과 유럽에서도 각각 10%대의 시장점유율을 차지하고 있다.[76]

하이얼은 소비자의 요구에 따라 다양한 가전제품을 신속하게 연구 개발할 수 있

74) 곡열, "중국 가전기업의 국제화 전략에 관한 연구 : 하이얼, TCL, 하이센스, 창홍, 메이디, 거란스 사례를 중심으로," 대구대학교 석사학위논문, p.31
75) 무,쟈후이, “중국 가전제품기업 국제화 전략에 관한 연구: 하이얼 중심으로,” 부산대학교 석사학위논문, 2013, p.31
76) 海尔官方网站 http://www.haier.net/cn/about_haier/news/index_2012.shtml (검색 날짜: 2013년 10월 6일)

을 뿐만 아니라 제품의 품질도 중요시하고 있다. 국제화를 위해서 품질의 국제화가 갖춰야 한다는 인식 하에 1991년 품질보증 시스템과 제품인증의 국제화를 추구하였다. 또한 가전제품에 대한 성능향상으로 제품인증을 취득하였다.

(3) 메이디

메이디는 가전산업을 중심으로 부동산, 물류 등의 분야에 진출한 기업이고 중국 최대 규모의 에어컨 산업시설, 전자레인지 산업시설 및 주방 가전시설을 보유하고 있다. 1980년에 메이디는 정식으로 가전산업에 진출하고 1981년부터 기업의 브랜드화를 시작했다. 메이디는 해외 진입할 때, 기타 제품의 성공을 위해서 국제시장 가격경쟁 우세를 가지고 있는 전자레인지 등의 소형 가전제품을 먼저 선택했다. 또한 국제 브랜드 이미지를 수립하기 위해서 기초를 탄탄히 다졌다. 메이디는 후발기업으로써 해외에서 자사를 설립할 때, 북미, 유럽과 서아시아 등 지역을 선택했다. 그러나 해외생산 기지의 지역을 설립할 때 문화를 파악하고 원가 수준을 비교하고 신중히 고려했다. <표 3-12>은 메이디의 시기별 해외진출의 전개과을 나타낸다.

<표 3-12> 메이디의 시기별 해외진출의 전개과정

기간	진출지역	제품	해외시장 진입전략	진출목적
1998	일본	에어컨과 관련 부품	인수합병	기술도입
2001	일본	전자레인지	인수	기술도입
2006	미국	에어컨	포괄적 제휴	전략적 고도화
2007	베트남	에어컨	직접투자	베트남시장 개척
2010	이집트	에어컨, 선풍기등	인수	중동시장 개척
2011	라탄 아메리카	에어컨	인수	브라질, 아르헨티나, 칠레시장 개척

자료: 메이디의 홈페이지 (http://www.midea.com/cn/about_midea/midea_chronicle_of_events/)를 참조하여 작성 (검색 날짜: 2013년 11월 29일)

메이디는 기업과의 전략 합작 과정에서 주요 상품인 에어컨을 선택하여 합작 투자했다. 예를 들어 Toshiba나 Shibaura, NEC, Ryosan 등의 일본 기업들과 합작을 통해 에어컨 기술을 획득했고 Sanyo와 Toshiba와 합작을 통해 전자오븐과 밥솥 등에 대한 핵심 기술을 획득했다.

90년대에 메이디는 베트남에서 선풍기 공장을 설립했다. 그러나 베트남의 산업

조립 능력은 낮고 생산 원가가 중국보다 저렴하지 않았기 때문에 결국 포기했다. 2007년에 메이디는 다시 베트남에 진출했다. 메이디는 이미 베트남에서 시장 네트워크와 브랜드 제휴관계를 맺고 있었다. 또한 베트남 정부는 적극적으로 혁신 개방 정책을 추진하고 있었다. 게다가 베트남에서 경쟁력이 있는 전기밥솥, 전자레인지의 생산 공장과 외자기업이 거의 없었다. 따라서 메이디는 베트남 시장에서 발전 전망이 밝아졌다.

(4) 하이센스

하이센스는 처음에 OEM 방식으로 해외 시장에 수출하였다. 1996년에 국제화하기 시작했다. 남아프리카에서 첫 해외 생산기지를 설립했다. 2000년부터 해외시장, 자원, 인재를 이용하고 국제적 경쟁에 직접적으로 참여하였다. 하이센스는 핵심기술을 중요시했으며, 기업의 관리방면도 강화하기 시작했다. 선진 기술을 가지고 있는 해외시장은 진입할 때 경쟁이 심하면 단기간에 효과를 얻기가 어렵다. 그래서 하이센스는 '선이후난'의 순서를 선택했다. 하이센스는 남아프리카 국가에서 일류 명품이 됐고 2011년부터 하이센스는 미주, 유럽부터 러시아 등 신흥시장까지 세력을 확대하기 시작했다. <표 3-13>는 하이센스의 시기별 해외진출의 전개과정을 나타낸다.

<표 3-13> 하이센스의 시기별 해외진출의 전개과정 (1996년 이후)

기간	진출지역	제품	해외시장 진입전략	진입목적
1996	남아프리카	컬러TV	수출, 직접투자	시장개척, 수출촉진
2001	브라질	에어컨	수출	신흥시장 개척
2002	일본	에어컨, TV등	합작투자	해외 마케팅경로 개척
2002	일본	에어컨	합작투자	제품 연구개발 추진
2004	형가리	평판TV	직접투자	무역장벽 회피 및 수출 촉진
2004	브라질	컬러TV, 에어컨	동맹	유통경로
2007	유럽	TV	R&D	무역장벽 회피, 자기브랜드의 개발
2009	호주, 북미	TV	직접투자	국제화 촉진
2010, 2011	아프리카, 중동	냉장고, TV	직접투자	"自主品牌"확립 한다

자료: 하이센스 홈페이지(http://www.hisense.cn/hxjt/?id=3815)를 참고하여 정리 (검색 날짜: 2013년 10월 2일)

하이센스는 기술연구개발을 중요시하는 가전기업이다. 중국 일류의 과학연구공장 지점과 실험실을 건립했다. 매년 제품판매 수익의 5% 이상을 R&D에 투자했다. 국제적 품질 및 국가 브랜드 이미지에 대해 '고품질, 고가격' 전략을 유지하고 있다.[77] 미국에서 건립한 연구개발원은 국내의 우수 기술인원을 고용했다. 동시에 미국, 캐나다 등 지역에 있는 과학기술기업이나 연구개발과 합작하여 새로운 기술과 제품을 연구하고 있다. 또한 하이얼과 같이 히이센스도 품질이 뛰어난 제품은 중요시하고 있다. 하이센스는 세계화의 표준으로 품질의 무결함을 실시하고 품질관리를 엄격하게 실시했다.

하이센스는 유통전략에서 국내시장에서의 판매망은 스스로 개척하고 해외시장에는 직접투자 방식으로 채택했다. 하이센스는 이미 남아프리카, 미국, 네덜란드 등 지역에서 연구센터를 설립했고 남아프리카, 프랑스, 헝가리, 이집트 등 지역에서 생산라인을 갖고 있다. 동시에 하이센스는 현지 대형백화점에서도 제품을 판매하고 있다.

(5) 창홍

창홍은 1998년에 해외시장에 진입하기 시작하였다. 2001년 APEX사의 상표로 판매를 진행한 것을 시작으로, 해외 진출을 시도했다. 1년에 창홍은 미국 시장으로 수출되는 컬러 TV는 320만대에 달하여 판매액은 7억 달러에 달하였다. 2003년에 창홍은 미국 상무부로부터 덤핑 판정을 받았는데, 컬러 TV의 수출량은 85만대에서 13만대로 하락하였다. APEX회사와 합작에 실패한 후, 창홍의 국제화 전략이 바뀌었다. OEM 방식에서 해외직접투자 전략으로 변하하기 시작했다. 즉 제품, 인원, 자본 및 브랜드가 진입하였다. 창홍은 인도네시아, 호주, 체코, 한국에 공장을 세우고 투자를 하며 동시에 창홍은 40여 개 국가에 해외 지사를 설립하고, 현지의 문화를 파악하여, 국제화 인재를 양성하는 방법으로 해외 진출 방법을 전환하였다.[78]

창홍은 '선이후난'의 진출 순서를 선택했다. 인도네시아, 북아메리카, 호주를 주요 목표시장으로 하여 가전시장을 개척했다. <표 3-14>는 창홍의 시기별 해외진출의 전개과정을 나타낸다.

77) 海信案例研究组, 『海信成功之道』, 机械工业出版社, 2012, p.67
78) 何敏,"全球化背景下长虹国际化战略探究", 复旦大学 硕士学位论文, 2008, p.9.

<표 3-14> 창홍의 시기별 해외진출의 전개과정

기간	진출지역	제품	해외시장 진입전략	진출목적
2000	인도네시아	컬러TV, 에어컨, DVD	직접투자	시장개척, 전략의 고도화
2000	호주	LCD TV, 냉장고, 에어컨 등	직접투자	호주시장개척
2001	미국	컬러TV	동맹	해외시장의 개척
2006	체코공화국	에어컨, 냉장고, 휴대폰	직접투자	무역장벽회피, 수출촉진
2006	한국	LED TV	인수	기술 획득
2011	파키스탄	에어컨	합작투자	해외시장의 개척
2012	스페인	냉장고	R&D	해외시장의 개척, 기술 획득

자료: 창홍 홈페이지(http://www.changhong.com.cn/101.htm) 를 참조하여 작성 (검색 날짜: 2013년 10월 23일)

창홍은 하이얼과 하이센스에 비해서 부족했지만 기술제휴 면에서는 앞서 가고 있다. 예를 들어 창홍은 미국 실리콘 밸리의 첨단 과학 기술 화사와 연합하여 출시한 정현(精显) 디지털 TV은 디지털 기술, 영상 처리 기술 등을 연합하는 제품이다. 또한 핵심기술을 획득하기 위해서 한국의 제3 PDP 플라스마 기업인 ORION PDP CO. LET를 인수했다.

제4장 중국 가전 기업의 저우추취 사례별 비교 분석

제1절 가전기업 저우추취의 사례 분석[79)]

1. 해외 생산기지 또는 판매 대리점 방식

하이얼은 1998년 미국의 사우스 케롤라이나 지역에서 중국의 어떤 기업보다 먼저 냉장고 생산 공장을 세웠으며, 1999년에 미국에 본격적으로 현지 법인을 설립하고 시장 진출했다. 이후, 이탈리아나 알제리 등 해외에 13개 국가에 생산 공장을 세웠고 수출한 국가만 160개국이나 되었다. 하지만 이런 하이얼도 한국 시장에 들어오기까지 몇 번의 실패를 거쳤어야 했다. 한국에는 삼성, LG 같은 대기업 들이 있기에 하이얼은 손쉽게 들어가기 힘들었다. 하이얼의 해외 생산 기지 진출의 대표적인 성공 사례로 손꼽히는 것은 미국시장이다. 미국시장에 진출할 때 시장 조사를 하였다. 대학 기숙사와 호텔 미니바 등에서 소형냉장고를 많이 사용하고 있고 이런 시장에 미국의 기업들은 투자를 하지 않고 있었다. 하이얼은 그것을 알고 투자를 하기 시작하였고, 주점을 "컴퓨터 탁자 냉장고" 및 "와인냉장고"를 연구 개발하여 생산하게 된다. 미국시장에 출시하고 얼마 후, 하이얼은 큰 이율을 보게 된다. 그 결과 하이얼의 미국 소형 냉장고와 와인냉장고 시장점유율은 각각 35%, 50%를 기록하여 1위 업체가 된 사례이다.[80)] 이는 생산 기지와 마케팅을 동시에 시도하였기에 가능한 일이었다. 하이얼은 주요 현지 생산, 현지 마케팅 전략을 실시하고 있다. 그리고 삼위일체 전략을 실시하고 현지 고급 인력을 채용하고 있다. TCL도 하이얼과 같은 현지 생산 마케팅은 현지 생산, 현지 문화 및 법규를 중시하고 있으며, 하이센스 및 창홍도 현지 생산 마케팅 현지화 전략을 사용하고 현지 문화 및 현지 인재의 고용도 중시하고 있다. 후발기업인 메이디는 현지 생산 및 마케팅 현지화 전략을 진행하고 있으며, 해외시장 OEM 수출 전략을 실시하는 거란스[81)]도 해외의 연구개발 가운데에 현지 인적 자원을 고용하고 있다.

---

79) 冯雷, 『中国走出去方式创新研究』, 社会科学文献出版社, 2011, pp.98-100 참고하여 재정리. 이 책 중에 중국의 저우추취 전략의 방식은 해외시장개척, 인수·합병과 합작, 수출 증가 세 가지로 나누고 있다.

80) 곡열, "중국 가전기업의 국제화 전략에 관한 연구 : 하이얼, TCL, 하이센스, 창홍, 메이디, 거란스 사례를 중심으로," 대구대학교 석사학위논문, 2012, p.32

81) 거란스의 전신은 1978년 설립된 꾸이저우(贵州) 오리털제품회사이고 주로 오리의 털을 세척해 해외 수출상에 납품했지만, 회사 환경은 조건도 열악하고 수작업 위주인 회사였다. 회사는 1979년에 46만8100 위안의 수입을 계기로 인해 사장 양칭더(杨庆德)가 1991년 거란스를 창립하였다. 거란스는 1992년에 중국 브랜드의 전자레인지 산업에 진입하여 현재 전열기, 전기밥솥, 전기포트, 냉장고, 세탁기 등의 제품에까지 확장했다. 지난 10여 년 동안 거란스 전자레인지는 열악한 환경에서 시작했지만 현재 중국 내에서 발전 1위, 나아가 세계 1위로 등극하게 된다.

<표 4-1> 가전기업 현지화 전략 비교

기업	현지화 전략 내용
하이얼	-"삼위일체" 현지화(현지R&D, 현지제조, 현지판매) -현지고급인력채용 -현지 생산, 마케팅 현지화
TCL	-현지생산, 마케팅현지화(베트남, 인도 등 국가에 공장을 설립) -인력 채용의 현지화 -현지법규, 문화 등 중시
하이센스	-현지생산, 마케팅 현지화(남아프리카 등 국가에 공장을 설립) -현지문화 등 중시 -현지인재의 고용
창홍	현지생산, 마케팅현지화(인도네시아, 한국 등 국가에 공장을 설립, 미국, 프랑스등 10여개 국가에 마케팅 네트워크를 설립)
메이디	현지 인재의 채용
거란스	현지생 산, 마케팅 현지화(베트남, 러시아에 공장을 설립) 거란스-해외연구개발센터에는 현지 인적자원의 고용

자료: 刘琼, “中国家电企业跨国经营战略差异分析, ” 2005, pp.21-25를 참고하여 연구자 재구성

하이센스의 국제화는 하이얼과 마찬가지로 “국제화 추구, 현지화 경영”의 이념을 지켜 적극적으로 해외 시장을 확대시켰다. 생산 현지화는 하이센스의 국제화 과정 초기에 나타난 특징이다. 예를 들면 처음에 하이센스가 남아프리카에서 공장을 설립할 당시, 모두가 의심했다. 사람들은 하이센스가 해외에서 공장을 세우고 현지화 생산을 하면 상대적으로 높아진 근로자 비용과 임대료 비용은 실질적으로 제조원가가 올라가기 때문에 시장 경쟁에서 불리하다고 생각하였다. 그러나 실제로는 하이센스가 현지시장에서 제품생산을 진행하며 제품 운송 시간과 원가를 절감하고, 동시에 더욱 편리하게 현지 제품 특징에 적합한 생산 기술을 개발할 수 있었다. 현지 문화를 잘 알고 있는 직원을 고용하여 진정한 의미의 현지화 제품을 만들었다. 뿐만 아니라, 제품 판매지에 공장을 세우고 생산을 하였다. 현재 하이센스의 남아프리카 시장에서의 점유율은 일본 마쯔시다, 소니와 비슷한 15%에 이르렀다.[82] 그리고 하이센스는 현지인을 고용하고 있다. 예를 들면, 남아프리카에서 하이센스의 마케팅 및 A/S부분의 관리자는 모두 현지 사람이다.

82) 심재희, "중국의 대표 가전기업 Haier VS. Hisense 성공 전략 비교," 2012, p.1

2. M&A 방식의 투자

중국의 가전 기업들의 해외 투자 형식 중 주요한 형식은 인수·합병형 투자전략이다. 이는 가전 기업이 해외인수 목표기업의 지분 혹은 주요 운영자산을 전부 인수하거나 일정량의 지분을 매입하는 것이며, 이를 통해 지분참여나 기업 통제하는 행위를 말한다. 기업들은 M&A 방식으로 해외시장에 있는 자원, 마케팅경로, 기술능력 등을 취득할 수 있다. TCL 및 메이디는 해외생산판매를 확장하기 위해 인수·합병을 사용하고, TCL 및 창홍은 기술을 취득하기 위해 인수·합병의 투자방식을 사용했다.[83] M&A방식은 대부분 중국 가전 기업이 해외시장에 진입할 때 사용하는 방법이 되었다.

<표 4-2> 인수·합병 형태의 투자

인수 합병 형태	판매 확장형	TCL, 하이얼, 메이디,	-2002년 TCL의 독일 슈나이더사 인수 -2003년 유통업체 GO-VEDIO사 인수 -2011 일본 산요의 상업용 세탁기, 가정용 냉장고, 동남아 마케팅 인수 -2011년 메이디의 미국 캐리어사 에어컨 51% 주식 인수
	기술 획득형	TCL, 창홍	-2004년 4월, TCL은 알카텔의 핸드폰 업무를 인수, T&A사를 세웠으며, 2005년5월 T&A사는 TCL통신의 자회사가 됨 -창홍은 한국의 제3대 PDP 플라스마 기업인 ORION PDP CO.LTD를 인수

자료: 李周娟, “中国IT企業 走出去战略의 特征에 관한 研究”, 韩国外国语大学 硕士学位论文, 2007, pp.36-38을 참고하여 연구자 재구성

하이얼은 1984년 적자가 147억에 달하는 소규모 공장에 불과 했으나, 적극적 해외 시장 개척과 내수 시장 개척으로 2012년 1,631억 위안 매출을 기록하고 있는 대기업으로 성장했다. 또한 하이얼은 2012년 세계 백색 가전 시장 점유율 8.6%로 선두에 서있다. 하이얼은 현재 미국LA, 실리콘밸리, 프랑스, 네덜란드, 캐나다, 일본 등에 8개의 제품디자인 본부를 설치하였고, 한국, 호주, 일본, 미국, 네덜란드, 오스트리아, 캐나다, 대만, 홍콩 등지에 10개의 정보센터를 두고 있다. 1984년 당시 800명이던 직원은 2012년에는 8만 명에 달하였다. 2012년 하이얼의 브랜드가치는 962.8억 위안에 이르고 중국 가전 기업에서 1위를 차지하였다.[84]현재 하이얼은 독일에 가장 많은 냉장고를 수출하는 아시아 기업이며, 중국기업 중 일본에 대한 세탁기 수출에서 1위를 차지하고 있다. 또한 하이얼은 중국 기업 중 EU에 가장 많은

83) 戚庆余, 『中国企业并购战略与经典案例』, 中国法制出版社, 2012, p.157
84) http://www.bsuc.cn/department/jingguanxi/qyxk/2013031328950.html (검색 날짜: 2013년 11월 4일)

에어컨을 수출하고 있다. 2000년도 통계에 의하면 하이얼 냉동 진열장은 유럽과 중동에서 이 분야 중국 해외수출의 99.56%와 92.91%를 차지하고 있으며, 해외수출이 총 생산량의 45%를 차지하고 있다.[85]

<표 4-3> 하이얼의 주요 기업인수 현황 (2007-2012)

(단위: 만 달러)

인수시기	인수 내역	인수금액
2012년 11월	2009년에 뉴질랜드 Fisher &의 주식 20%를 인수했으며, 2012년 11월에 추가로 주식을 인수해 paykel의 주식 90%를 보유함	76,600
2011년 10월	일본 SANYO 전기의 일본, 인도네시아, 말레이시아, 필리핀, 베트남에 있는 세탁기, 냉장고 등 백색가전 주식회사 9개 인수	13,000
2011년	青岛日日顺电器服务有限公司 100% 인수	3,858
2007년	인도 Pune Anchor Daewoo 냉장고 공장 100% 인수	5,000

자료: 하이얼 홈페이지(http://www.haier.net/cn/about_haier/history/)를 참고하여 정리 (검색 날짜: 2013년 9월 13일)

3. 전략적 제휴

가전 기업은 국제경쟁력을 증가시키기 위하여 적극적으로 기업들 간의 협력관계를 발전시키며 국경을 넘는 전략적 제휴를 수립하였다. TCL, 하이센스 및 메이디는 주요 전략적 제휴방식을 사용한다. 2003년 11월 TCL과 프랑스의 Thomson는 전략적 제휴 관계를 맺었으며, TV, DVD 업무의 제조 합작과 함께 연간 1800만대를 생산할 수 있는 컬러TV 공장을 세웠다. 하이센스는 2002년 7월에 해외 마케팅 경로 개척을 위해 일본 화시와 합작 회사를 설립하였다. 1995년 마케팅 경로를 확대하기 위한 메이디와 일본 TOSHIBA의 연합동맹이 그 출발점이 되었다. 이런 협력방식을 통해 기술의 연구개발, 자원공급, 생산제조와 마케팅경로를 만들어 갈 수 있었다.[86]

현재 중국 일부기업은 이미 세계적인 큰 기업들과 전략적 협력을 하였으며 기술, 배송, 생산, 영업까지 여러 방면에 합작을 하였다. 하이얼은 일본의 산요 전기와 협력하여 일본의 가전제품 시장에 진출할 수 있었던 것이다.

하지만 한국에서는 LG전자와 삼성전자로부터 제휴를 거절당했고, 유력한 파트너로 거론된 SK글로벌과의 제휴도 실패하는 등 절망에 빠지게 되었다. 또한 할인점,

85)中国财经网, http://app.finance.china.com.cn/stock/data2/view_notice.php?symbol=600690&id=375516302 (검색 날짜: 2013년 9월 26일)

86) 蓝狮子·吴晓波, 『鹰的重生：TCL追梦三十年』, 中信出版社, 2012, p.74

인터넷 쇼핑몰 등 중국산 제품의 도입을 검토하던 많은 기업들도 제휴를 포기함에 따라 하이얼의 첫 번째 한국시장 진출은 실패했다. 하이얼은 계속해서 한국 시장 진출에 시도를 해 보지만 번번히 실패를 했다.

하이얼은 2000년대 들어오면서 하이얼은 신속한 시장 진입, 핵심기술 획득, 글로벌 규모의 경제 달성을 목적으로 전략적 제휴와 인수·합병 전략을 적극적으로 추진하였다. 2001년에 이탈리아의 냉장고 생산 공장을 700만 달러에 인수하여 유럽시장 진출에 있어서의 무역장벽을 회피할 수 있는 생산기지를 마련하였다. 또한, 2002년 하이얼은 외국 전자사가 성공한 전례가 없는 전자산업의 왕국인 일본시장에 전략적 제휴의 방식으로 진출하여, 산요와 공동으로 자본금 5억 위안을 투자해 산요-하이얼(지분60:40)을 설립하였다. 산요-하이얼은 일본시장에서 산요의 유통경로를 이용하여 하이얼 제품의 판매를 담당하고, 그 대신 하이얼은 중국내 유통망을 이용하여 산요 제품의 중국 진출을 도와주기로 하였다.[87)]

<표 4-4> 중국 주요 가전 기업의 기술 축적을 위한 외국 기업과의 합작 활동

기업	주요 연구개발 활동
TCL	-2002년 일본의 마쯔시다와 R&D, 생산, 유통판매를 포함한 다각적 합작계약을 체결. -2002년 Philips와도 컬러TV의 유통 판매와 관련된 합작계약을 체결, 독일 컬러TV 생산업체인 Schneider 인수시 유통채널과 R&D를 포함한 전체를 인수.
하이센스	-2000년9월, CDMA 연구개발을 위하여 일본 日立회사와 합작함. -2002년11월, 상업용 에어컨 연구개발을 위해 일본 日立사와합작.
메이디	-1995년, 신제품의 연구개발에 의해서 메이디와 일본 TOSHIBA사는 연합동맹이 되었으며, 중국광동성(廣東省)에 합작회사를 설립.
창홍	-2008년4월, 가전기업의 환경보호재료를 연구개발을 위해 GE와 합작관계를 맺었음.

자료: 각 사 홈페이지 참고로 연구자 재구성

4. 수출 장려

수출은 해외시장 개척을 위한 발판을 마련할 수 있다. 또한 대량생산에 의한 규모의 경제를 실현시켜 산업구조를 확대시킬 수 있다. 따라서 중국 정부가 적극적으로 수출 장려하고 있다.

TCL은 다(多)브랜드 전략을 사용 하였다. 선진국에서는 인수 기업의 브랜드를 사용하고, 후진국에서는 자체 브랜드를 사용하였는데, 창홍과 메이디 같은 경우는 브

87) 杜尚義, "海尔,TCL,格兰仕国际化模式分析", 经济与管理 第22卷 第7期, 2008 p.37.

랜드의 가치에 대한 확신의 부재로 인해 선진국 시장에서는 OEM방식을 주로 채택하였다. 중국 대부분의 기업들이 이러한 선진국 시장에서의 OEM 방식과 후진국 시장에서의 ODM방식을 채택하고 있다. 이는 해외 진출 당시 브랜드 가치가 높지 않았던 TCL에게는 최선의 전략이었다. [88]

TCL의 국제화는 그룹에 대한 외부환경의 압력으로 시작하였다. 1996년 이전에 TCL은 OEM, ODM 방식으로 해외시장에 진출하였는데, 1997년 아시아 금융위기 후에 아시아 신흥 국가 통화 가치의 하락으로 인하여 TCL 제품의 수출은 어려운 도전에 직면하게 되었고, 대량의 고객과 주문이 유실되었다. 이러한 상황에서 TCL이 수출전략을 조정하기 시작하였고 해외에 직접 공장과 지점을 건설했다.[89]

5대 가전 기업들이 해외시장진출 초기에는 모두 OEM 수출전략을 선택하였다. 이 방식은 국제경쟁력이 부족한 중국 가전 기업에 있어서 생산된 제품은 판매경로에 대한 걱정 없이 기존의 영업망에 의존할 수 있고 제품의 생산을 통하여 일정한 마진을 얻을 수 있다. 중국가전기업 중의 거란스는 지금까지 이 방식을 사용하고 있다.

<표 4-5> 중국 OEM 수출 추이

(단위: 억 달러)

	전체				OEM 수출			
	수출입	수출	수입	수지	수출입	수출	수입	수지
2000	4,743	2,492	2,251	241	2,302	1,377	926	451
2001	5,098	2,662	2,436	226	2,414	1,475	940	535
2002	6,208	3,256	2,952	304	3,022	1,799	1,222	577
2003	8,516	4,385	4,131	254	4,048	2,419	1,629	789
2004	11,545	5,936	5,608	328	5,497	3,280	2,217	1,063
2005	14,221	7,620	6,601	1,019	6,905	4,165	2,740	1,425

자료: 방영, "수입국의 기술적 장벽 회피수단으로써 OEM수출에 관한 연구," 한국외국어대학 석사학위논문, 2009, p.48

88) 王元月, 『今日中国雄狮TCL』, 北京工业大学出版社, 2003, p.23
89)戚晓曜, “TCL多元化战略分析,” 北京航空航天大学 硕士学位论文, 2006 p.87.

제2절 가전 기업 '저우추취'의 특성 및 분석

1. 성공 사례별 특징

<표 4-6> '저우추취'의 성공 사례별 특징

성공 기업	특징	목적
'선난후이' 전략	하이얼은 해외직접투자의 목표 시장을 미국시장으로 정하고 선난후이 전략을 수행	글로벌 브랜드를 위해서 선진 기술과 인재를 획득하기 위해
'삼위일체'현지화 전략	사고의 글로벌화와 행동의 현지화를 중시	장기적 발전과 구체적 운영을 위해
틈새시장공략	시장 공략 방법	더 효과적이고 비용도 절감

자료: "海尔集团美国战略浅析", 百度文库, 2011, pp.5-6

1996년 이전의 중국 기업이 해외 무역과 투자를 장기간 한 기업이 없으므로 경험이 부족하고 전략이 약하다고 볼 수 있다. 그래서 하이얼은 합작투자하는 방식으로 해외에 진출했다.

1999년 4월 30일 미국 사우스캐롤라이나 주 근처의 헴프터(Hampton)에서 첫 번째로 해외공장을 설립했다. 이어서 '산난후이'의 해외직접투자전략에 따라서 2001년 2월에 하이얼은 파키스탄의 LAHORE 시에서 PANAPAK ELECTRONIC CPMPANY 회사와 합작투자를 하고 두 번째 해외공업단지인 '파키스탄 하이얼 공업단지'를 설립했다. 또한 2002년 1월에 하이얼은 요르단 SAHAB에서 MEC 회사와 합작투자를 하고 세 번째 해외공업단지인 '중동 하이얼 공업단지'를 설립했다. 해외에서 생산하면 제조원가가 상승하지만 운송비, 환경처리비, 포장의 엄격한 요구, 에너지 소모기준 등의 추가적인 비용이 발생하지만 made in USA의 효과를 볼 수 있어서 경쟁우위를 볼 수도 있고 글로벌 브랜드를 확산할 수도 있다.

하이얼은 해외직접투자의 선난후이 전략이 성공적으로 실행됨으로써 R&D 능력, 생산능력, 판매능력 등이 많이 향상되었고 세계적으로 경쟁력이 있는 기업이 되었다.

하이얼의 생산경영방침은 현지에 공장을 설립할 뿐만 아니라 장기적 발전과 구체적 운영을 위해 사고의 글로벌화와 행동의 현지화를 중시했다. 책임자까지 현지인을 고용했다. 그리고 중동과 유럽에서 국제물류센터를 설립했다. 대리점도 점점 많아지고 국제시장의 판매망이 구축되었다. 현재 전 세계 160개 국가에서 하이얼 시리즈 제품을 직접 수입할 수 있다.[90]

국제 시장은 제품 공급선이 다양하기 때문에 획일적으로 적용할 수 없으며 국내

90) 海尔官方网站, http://www.haier.net/cn/about_haier/honors/2013ry.shtml (검색 날짜: 2013년 12월 3일)

와 동일하게 적용시켜서도 곤란할 때가 많다. 따라서 하이얼은 자사 제품 중에서 가장 경쟁력이 있는 제품은 시장을 공략해서 그 시장을 어느 정도 확보한 다음 다른 제품으로 재공략하는 방법을 택함으로써 판매방법도 효과적이었으며, 비용도 절감할 수 있었다. 미국에 진출할 때 하이얼의 대표적 제품인 냉장고를 가지고 미국을 진출했다. 그리고 다음에 세탁기를 홍보하는 순이었다.

본 논문에서는 아직까지 중국의 '저우추취' 사례에서 수치로서 보여 줄 수 있는 성공보다는 기술이나 경영 노하우의 축적 등 무형의 단계에서의 성과가 있다고 생각한다. 현재 수치로써 뚜렷한 성공을 보여준 '저우추취'의 성공 사례는 하이얼이 대표적이라 하겠다.

2. 실패 사례별 특징

<표 4-7> '저우추취'의 실패 사례별 특징

실패 기업	특징	원인
TCL	2004 년 1 월, TCL 은 Thomson TV 업체를 인수, TTE 를 성립	문화와 기술 차이 인수 후 조정 실패
	알카텔 인수 후 경영 악화로 알카텔 브랜드 포기	무리한 인수
하이얼	틈새시장 공략	제조물책임법과 한국 소비자들의 중국산 제품에 대한 거부감
	한국가전업체와의 제휴	하이얼의 제품에 대한 인지도가 낮다
	프리미엄시장 저가 전략	저가전략의 장점을 살리지 못했음

자료: TCL은 "中国企业海外并购成功与失败案例," 2012, p.7을 참고하여 정리;
하이얼은 이나, "중국 가전업체의 한국시장 진출 전략에 관한 연구: 하이얼 사례를 중심으로", 영남대학교 석사학위논문, 2009, pp.42-49를 참고하여 정리

TCL은 프랑스 TV업체인 Thomson과 통신기기업체인 알카텔을 2004년 차례로 인수했다. TCL은 Thomson의 'RCA' 브랜드를 통해 글로벌 회사로 도약한다는 계획이었지만 인수 후 경영 악화로 결국 폴란드 공장을 매각했다. 또 프랑스 지역 본사와 판매 · 마케팅 지사 등 7개 유럽 사업부 가운데 5곳을 폐쇄해야 했다. 알카텔 인수로 휴대폰 시장의 맹주로 떠오른다는 계획도 알카텔 브랜드를 포기하며 인수자금 1억 달러만 날렸다.[91)]

TCL은 Thomson사를 인수할 때, 중국의 국제 인수·합병의 경험이 부족해서 투자와 법률 고문을 고용해서 양 회사를 분석했다. 그러나 인수 후, 새 회사를 직접 관

91) 刘译璠, "中国企业海外进出研究", 江陵原州大学 硕士学位论文, 2009, pp.27-28

리하는 경영자를 임명하지 않았기 때문에 두 회사의 문화와 기술 차이를 융합하지 못했다. 따라서 인수 후의 정합이 실패했다. 알카텔을 인수할 때 이런 교훈을 받아들이지 않았고 그것은 또 실패로 이어졌다.

하이얼이 한국 시장 진입 초기에 삼성, LG의 국내 대형 가전업체와의 직접적인 경쟁을 피하기 위해 소형 세탁기 및 냉장고, 와인쿨러 등 틈새시장에 진출하였다. 왜냐하면 이들 제품은 소비자들이 구매할 때 제품의 기본적인 성능만 보장된다면 가격을 최우선적으로 고려하기 때문이다. 그러나 하이얼 제품이 성공적으로 한국 시장에 진입하지 못했다. 그 이유는 세 가지로 분석할 수 있다.

첫째, 한국 국내 대형 가전 업체가 시장을 대부분 확보하고 있다. 소비자들은 하이얼 제품에 대한 인지도가 다른 화사의 제품에 비해서 낮다. 따라서 단독 유통망 확보에 매우 어렵다.

둘째, 저가전략의 장점을 살리지 못했다. 한국 소비자들은 낮은 가격의 전략제품에 대해 신뢰하지 않았다. 특히 낮은 가격의 제품은 애프터 서비스(A/S)가 엉망이라는 불신감과 더불어 또한 전반적으로 중국산 제품에 대한 국내 소비자들의 신뢰도가 약하다. 그리고 하이얼은 낮은 가격의 제품은 낮은 품질과 낮은 성능이라는 고정관념을 적용하지 못했다.

셋째, 특정 제품을 예를 들어 에어컨의 경우 한국산에 비해서 에너지 효율이 낮다. 그리고 한국 시장은 크지 않기 때문에 한국 사람의 취향에 맞는 제품의 디자인적과 기능적 면이 한국 제품에 비해 앞서 나가지 못했다.[92)]

3. 유형별 저우추취의 특징

하이얼의 냉장고와 세탁기는 바로 독일, 일본으로부터 생산라인과 기술을 도입하고 이런 기술을 연구하고 개발하여 국제 시장 기준에 맞는 제품을 생산하였고, 다시 일본과 독일 등의 선진국으로 수출 하였다. 이처럼 해외 합작 투자 시 하이얼은 선진국 시장에 먼저 투자하여 브랜드 이미지에 중점을 두는 경영을 하고 있으나, 타 가전 기업들은 선진국으로부터 OEM 방식을 통해, 제품을 생산하고, 기술적 노하우를 닦은 다음 자신의 브랜드로 판매하기 시작하였다. 이런 진입 방식의 차이는 '저우추취' 전략이라는 거시적인 국가 전략에는 모두 동의하지만, 각자 기업들이 브랜드를 구현하는 방식에는 차이가 있다는 것을 보여준다.

전략적 제휴에 있어서도 하이얼은 제휴 초기 대형 유통업체와 합작을 통해 제품을 직영하는 방식을 보여주었다. 하이센스와 창홍은 해외 시장에서 자체 대리점과 유통 회사를 설립한 후 대형 백화점과의 제휴를 통해서 물품을 판매한다. 거란스는 전세계 OEM방식을 주로 선호하였고, TCL 및 메이디는 M&A방식을 선호하였다.

'선난후이' 패턴을 채택한 하이얼의 경우에는 선진국에 진출할 때 수출→현지판매

92) 이나, "중국 가전업체의 한국시장 진출 전략에 관한 연구: 하이얼 사례를 중심으로", 영남대학교 석사학위논문, 2009, pp.42-49를 참고하여 정리

→현지생산→지역단위의 생산 체제와 같은 순서로 나타나고, 개발도상국 지역에 진출할 때는 지사→생산→판매인 순서로 나타난다. '선이후난' 패턴을 사용하는 TCL, 하이센스, 창홍, 메이디 및 거란스의 국제화 경우에는 '선이' 단계에서 지사→생산→판매의 순서로 해외시장에 진입하였고, '후난' 단계에서 지사, 현지판매를 거치지 않는 순서로 해외시장을 개척하였다. "OEM"방식은 세계 다국적 기업의 '가공공장' 역할로 수출방식을 택하였다. 하이얼, TCL 및 메이디는 해외생산 판매를 확장하기 위해 인수·합병을 사용하고, TCL 및 창홍은 기술을 취득하기 위해 인수·합병의 투자 방식을 택했다.[93] 이는 <표 4-8>과 같이 정리할 수 있다.

<표 4-8> '저우추취'의 유형별 특징

유형	유사점	차이점
해외시장생산기지	현지화	시장 진입 전략의 차이 선난후이와 선이후난
M&A 투자	유통경로와 기술적 노하우 획득	하이얼을 제외한 다른 기업들은 M&A 투자 이후 선진국 시장 진출함 생산 기지와 기술 축적용 인수·합병과, 판매 유통 경로 확보형 인수·합병
전략적제휴	선진국 기업과의 기술 제휴	하이얼은 유통망을 위한 전략적 제휴의 실시도 적지 않음
수출 장려	OEM 생산을 통하여 경험과 기술을 쌓음 국제 시장 진입	선진국 시장 진출시의 전략 차이. 하이얼을 제외한 기업은 OEM 방식의 수출을 먼저 실시함

93) 조은화, "중국과 한국 가전기업의 국제화 전략 비교 연구," 중앙대학교 석사학위논문, 2009, p.73

5장 결론

현재 세계 경제 발전의 추세는 경제 글로벌화이다. 경제 발전이 더욱 빨라지고 국가 간의 상호 의존도 및 경제교류가 심화되고 있다. 한국과 중국 간의 교류와 경제도 점점 밀접해진 상황이 되었다. 국제적 경영활동은 이미 큰 성과를 거두고 있다. 동시에 국제 경제 일원화는 심화되어 중국은 '2번의 5개년개획'(十二五计划)에서 계속 '저우추취'의 전략을 견지한다. 따라서 본 논문에서는 현대 중국의 중요한 경제전략인 '저우추취' 전략을 연구 대상으로 삼았다. '저우추취' 전략은 경제적 전략뿐만 아니라 중국의 정치·경제적 대외영향력 확대를 위한 전략적 내용도 포함하고 있다. 중국의 '저우추취' 전략에는 해외자원의 이용과 해외시장 개척 및 선진기술 습득, 중국기업의 다국적기업화 등의 복합적인 목적이 작용하고 있다.

중국 국내의 가전기업이 많아지면서 생산 능력이 국내 시장의 수요량을 초과하여 경쟁이 아주 치열하다. 게다가 WTO 가입 후, 중국 수입의 관세는 매년 내리고 비관세장벽은 줄이기 때문에 국외의 가전제품은 더 많이 중국 시장에 들어와서 중국 국내 가전사장의 공급과 수요의 갈등은 더 심화된다. 그래서 중국 가전기업이 새 시장을 개척하기 위해 해외진출하기 시작했다.

'저우추취' 전략은 현재 중국 경제에서 8% 성장 유지 전략과 함께 전체 경제 정책을 관통하는 중요한 전략 목표 중 하나이다. 이중 가전 기업의 개방은 비교적 이르고 가정 성숙하고 활동적이고 경쟁력이 있는 업체이다. 중국 현재 8%의 경제 성장을 이루는 과정에서 하이얼, 메이디, 창홍, TCL 등 가전기업이 이를 이끌었다.

이에 본 논문에서 중국 5개 주요 가전기업, 하이얼, TCL, 하이센스, 창홍, 메이디의 거시적인 전략 목표와 중국 정부의 전략 목표가 일치 하는 것으로 보고 있다. 또한, 미시적인 전략 목표에서는 일치하기도 하고, 상이한 부분도 존재한다. 본 논문에서는 중국의 5대 메이져 가전 기업을 조사 대상으로 선택하였다. 하이얼은 브랜드 가치를 중국 가전 기업들 중 가장 중요시한다는 특징이 있다. 하이얼을 제외한 다른 가전 기업들은 후진국 시장과 내수 시장을 먼저 공략한 후, 이를 바탕으로 기술력과 노하우의 경영 성과들을 축적하고, 이를 바탕으로 선진국 시장을 공략한다는 것을 해외 진출의 전략으로 삼고 있으나, 하이얼은 먼저 선진국 시장을 공략하여, 브랜드 가치를 높인 후, 개발도상국과 후진국 시장에 진출 한다는 전략을 삼고 있는 점에서 중국내의 다른 가전 기업들과 차별성을 가진다. 이러한 이유에서 본 논문에서 하이얼에 대해 더 많은 분량을 할애 하였다.

하이얼과 대조 되는 기업 전략을 가지고 있는 대표적 그룹을 들자면 하이센스 그룹이다. 가격정책에 있어 하이얼은 정가를 바탕으로 싼 브랜드에서 벗어나는 전략을 채택하고 있지만, 하이센스는 업계 최저가 정책을 통해, 가격대비성능이 높은 상품을 만들겠다는 전략을 내세우고 있다. 하이센스의 가격이 낮은 관계로 하이센스는 중국에서 최저의 복제품율을 자랑하며, 기업의 순익으로 연결되는 구조를 가지고 있다.

중국 5개 주요 가전 기업이 해외진출할 때, 기업 핵심 경쟁력을 중시하고, 기업의 경쟁 전략을 명확하게 시장 조사와 브랜드 이미지 조사를 철저히 하고 우수 인재도 키우는 데 있어 놀라운 성과를 취득했다. 그러나 중국 가전 기업들의 가장 큰 문제는 브랜드 가치의 부족이다. 한국에서 하이얼의 실패 사례는 이를 극명하게 드러낸다. 하이얼의 한국 출시 제품은 동 스펙의 LG나 삼성에 비해 20% 정도 가격이 저렴한데, 소비자의 인식에서는 가격대비 성능이 아직 삼성이나 LG에 미치지 못하여 고전하고 있다. '선난후이' 전략은 하이얼의 성공적인 해외진출 전략 중 하나였으나, 이 역시 후진국 시장에서 가격 경쟁력에 자신감을 보여 주지 못하여, 가격 경쟁을 할 수 있는 선진국 시장에 선 진입했다는 의미도 될 수 있는데, 이는 역으로 하이얼의 약점을 보여줄 수도 있는 전략이었다.

현재까지 중국의 해외직접투자 사례에서는 상당수 기업의 경영성과가 기대에 미치지 못하였다. 아프리카에 진출한 중국기업은 현지의 열악한 환경으로 고전하였고, 기술이전을 목적으로 한 해외투자에서도 중국 측의 경험 부족과 무리한 M&A로 피인수기업과 인수기업 모두 경영성과가 악화된 경우가 많았다. 대표적인 사례로 알카텔을 인수한 TCL을 들 수 있다. 이는 기업 해당 업종의 우수 기업이지만, 자신의 기술적 역량은 무시한 채 무리한 대형 M&A를 시도하였다는 점이 있다.

본 논문에서 중국 가전 기업이 해외진출할 때, 주요 해외시장 생산기지, M&A투자, 전략적 제휴와 OEM수출의 특징을 분석했다. 해외 시장에서 공장을 설립하면 관세를 피할 수 있고 현지의 기술 수요에 따라 생산할 수 있다. 해외시장 생산기지를 통하여 현지의 문화와 소비 수요을 정확하게 파악하고 소비자의 신뢰감을 얻을 수 있다. 중국 기업들이 신규법인 공장 설립보다는 M&A나 전략적 제휴 방식을 선호하고 있다. 이런 방식을 통한 인수는 상대방의 브랜드를 사용하여 현지의 시장을 개척할 수 있다. 전략적 제휴에서는 합작의 기업들이 상대방의 마케팅 전략을 이용해서 국제화를 가속시킨다. OEM수출 방식은 자기의 브랜드를 향상시킬 수뿐만 아니라 다국적기업에 제품을 생산해 주는 것을 통해서 영형력을 높인다. 이런 방식은 시장 개척과 자산투자의 위험을 피하고 이윤을 얻고 글로벌 시장의 로우 코스트의 확장을 실현할 수 있다.

중국 5개 주요 가전기업인 하이얼, TCL, 하이센스, 메이디, 창홍은 해외 진출할 때 비교하면 다음과 같은 공통점과 차이점이 있다.

5개 가전기업의 해외 진입 동기와 목적이 일치하고 품질과 핵심 기술을 중시하는 공통점이 있다. 그리고 선진국 기업과 제휴하고 R&D센터를 설립하고 있다. 현지화에서 현지 마케팅과 현지 인적자원의 고용을 추구하고 있다. 현지 대형판매업체와 제휴해서 유통망을 확대 시킨다. 차이점은 5개 가전기업이 해외진입방식과 국제마케팅 전략 방면에 나타났다. 해외진입방식에서 해외직접투자, M&A투자, 전략적 제휴와 OEM수출을 서로 다르게 채택하고 있다. 창홍, 메이디 및 거란스 같은 가전기업들은 OEM 방식을 주로 하고 있다. 반면 하이얼 및 하이센스는 자사브랜드로 해외진출하고 있다. 또한 5대 가전기업은 국제 촉진전략에 있어서 각기 다른 방식을

통해 홍보하고 있다.

2012년 7월 중국 상무부에서는 <실사대책>을 통하여 중국 경제의 해외 진출을 가속화할 것임을 밝혔다. 이의 성패는 한국의 경제에도 큰 영향을 미칠 것이다. 본 논문은 중국의 해외투자 전략의 분석 대상을 가전 기업으로 정했지만, 연구 내용은 중국 다른 산업분야의 해외투자 전략에 대해서도 시사하는 점이 크다.

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY
부경대학교

참고문헌

<한국문헌>

강철봉, “중한 다국적 기업의 글로벌 경영전략 비교 분석 연구: 하이얼과 삼성을 중심으로, ” 계명대학교 석사학위논문, 2010

경숙, “중국 가전 산업 급성장과 대응방안, ” 『산업경제 분석』, 제4권 제2호, 2005

곡열, “중국 가전기업의 국제화 전략에 관한 연구 : 하이얼, TCL, 하이센스, 창홍, 메이디, 거란스 사례를 중심으로, ” 대구대학교 석사학위논문, 2012

김성순, 『국제무역 이론 및 정책』, 서울: 두남, 2004

김화섭, “중국의 해외직접투자(走出去)전략과 시사점, ” 서울: 산업연구원, 2004

김효진, “중국경제의 글로벌화와 해외직접투자에 관한 연구, ” 부산대학교 석사학위논문, 2011

김해령, “중국 기업의 세계 M&A시장 진출전략 연구 : 중국국유기업 해외 M&A 사례를 중심으로, ” 경희대학교 석사학위논문, 2009

김혜민, “M&A의 전략적 결정요인에 관한 연구, ” 배재대학교 석사학위논문, 2012

대외경제정책연구원, “중국의 走出去(ODI) 전략 추진과 협력방안”, 서울 대외경제정책연구원, 2009

대한무역투자진흥공사, “중국기업의 해외투자 러시와 시사점, ” 서울 : KOTRA, 2005

딩후이, “중국기업의 해외직접투자 발전과 동향에 관한 연구, ” 청주대학교 석사학위논문, 2009

모홍, “중국 하이얼그룹의 세계화전략에 관한연구, ” 우송대학교석사학위논문, 2008

무, 쟈후이, “중국 가전제품기업 국제화 전략에 관한 연구: 하이얼 중심으로, ” 부산대학교 석사학위논문, 2013

박상수, “중국기업의 글로벌화 전략에 대한 일고, ” 「중국학연구」 제36집, 2006

반정위, “중국의 해외직접투자 특징 및 동기요인에 관한 연구, ” 전북대학교 석사학위논문, 2009

사문도, “중국 전자산업의 국제화 전략에 관한 연구, ” 계명대학교 석사학위논문, 2013

송평, “중국 하이얼 기업의 전략경영에 대한 연구, ” 동명대학교 석사학위논문, 2012

수신명, “중국 가전산업의 정책 변화에 따른 한국 기업의 대응방안에 관한 연구, ” 숭실대학교 석사학위논문, 2012

심국기, “중국기업들의 해외직접투자 특성, ” 순천향대학교 석사학위논문, 2009

양범, “중국기업의 해외직접투자전략에 관한 연구, ” 인천대학교 석사학위논문, 2011
완성, “중국기업의 해외시장 진출 전략에 관한 연구: 상하이 자동차와 TCL 사례를 중심으로, ” 우송대학교 석사학위논문, 2011
왕나, “중국기업의 해외직접투자(FDI)전략에 관한 연구 : 한국을 중심으로, ” 전북대학교 석사학위논문, 2012
왕쟁, “중국기업브랜드의 가치 제고 전략 연구 : 하이얼(Haier)과 레노버(Lenovo)를 중심으로, ” 계명대학교 석사학위논문, 2011
왕홍강, “중국기업의 해외직접투자에 관한 연구, ” 호서대학교 석사학위논문, 2010
원방, “중국 대외직접투자의 발전방향에 관한 연구, ” 창원대학교 석사학위논문, 2009
유념, “중국 전자제품회사 브랜드디자인 전략에 관한 연구: 중국가전 3사를 중심으로, ” 가천대학교 석사학위논문, 2013
유역번, “중국기업의 해외진출에 관한 연구: 중국 가전기업 중심으로”, 강릉원주대학교 석사학위논문, 2010
이설, “중국의 해외직접투자 결정요인 분석, ” 중앙대학교 석사학위논문, 2011
이신, “중국 국유기업의 해외직접투자에 관한 고찰, ” 전북대학교 석사학위논문, 2013
이주연, “중국 IT기업 '走出去' 전략의 특징에 관한 연구, ” 한국외국어대학교 석사학위논문, 2007
장범, “하이얼의 경영전략과 성공요인에 관한 연구, ” 관동대학교 석사학위논문, 2012
장순, “중국절강성 민영기업의 국제화 발전전략, ” 영남대학교 석사학위논문, 2008
장우, “중국 기업의 해외직접투자 결정요인에 관한 연구, ” 배제대학교, 석사학위논문, 2007
장지운, “중국의 해외직접투자 사례 및 전략에 관한 연구, ” 건국대학교 석사학위논문, 2009
전광일, “중국 청도 가전산업집적의 발전과 지역혁신체계 구축을 통한 산업클러스터 형성방안 연구: 하이얼 그룹을 사례로, ” 공주대학교 박사학위논문, 2012
전외술, ‘글로벌경영론’, 서울: 대명, 2009
정구현, ‘국제경영학’, 파주시: 법문사, 1994
정위, “중국 브랜드 글로벌전략 연구: 중국 하이얼 브랜드를 중심으로, ” 청운대학교 석사학위논문, 2013
조민경, “중국기업의 국제 M&A 전략에 관한 연구, ” 계명대학교 석사학위논문, 2008
조송우, “중국 민영기업의 성장 및 국제화 전략에 관한 사례연구, ” 계명대학교

석사학위논문, 2011
조은화, “중국과 한국 가전기업의 국제화 전략 비교 연구, ” 중앙대학교 석사학위논문, 2009
ZHOU ZHAO, “중국기업의 해외직접투자 특성과 문제점에 관한 연구, ” 인제대학교 석사학위논문, 2012
주가옥, “중국기업의 해외직접투자전략에 관한 연구, ” 우송대학교 석사학위논문, 2011
주려평, “한국기업과 중국기업의 해외직접투자에 관한 비교 연구, ” 우송대학교 석사학위논문, 2011
진양, “중국 가전산업의 한국시장 진출전략에 관한 연구, ” 광주대학교 석사학위논문, 2012
창리메이, “중국의 외국인 직접투자유치 활성화 전략에 관한 연구, ” 단국대학 교 석사학위논문, 2012
최백렬, 『해외투자론』, 대전 : 大经, 2009
최혁승, “중국기업의 해외M&A 전략에 관한 연구, ” 고려대학교 석사학위논문, 2006
포희빈, “중국 가전 기업의 국제 시장 진입방식에 관한 연구, ” 수원대학교 석사학위논문, 2013

<중국문헌>

杜尚義, “海尔,TCL,格兰仕国际化模式分析, ” 经济与管理 第22卷 第7期, 2008
甘子玉, 『中国海外投资年度報告 (2005-2006)』, 社会科学文献出版社, 2006
何敏, “全球化背景下长虹国际化战略探究, ” 复旦大学 硕士学位论文, 2008
黄少坚, “海信国际化战略与模式研究, ” 『管理案例研究与评论』 第一卷第五期, 2008
李斌, "长虹电器企业战略分析, ” 华中科技大学 硕士学位论文, 2005, pp.21-22
刘译璠, “中国企业의 海外进出에 关于 研究, ” 江陵原州大学 硕士学位论文, 2009
李天芳, “长虹企业国际化经营之路的探索, ” 『对外经济实务」 第5期, 2009
李文 , 『中国对外直接投資的贸易效应分析』, 天津财经大学 硕士学位论文 2008
江泽民, 『中国共产党第九届全国人民代表大会第三次会议』, 2000
T'an, Hsiao, “中国"走出去"发展战略, ” 北京 : 中国社会科学出版社, 2003
王玉染, 『中国 : 走出去』, 中国财经经济出版社, 2005
王元月, 『今日中国雄狮TCL』, 北京工业大学出版社, 2003
许兴镐, 『中国企业对外直接投资的特性研究』, 经济与管理研究, 2008
陶薇, 『我国企业对外直接投资研究』, 江苏大学 硕士学位论文, 2006
戚晓曜, “TCL多元化战略分析, ” 北京航空航天大学, 学报第19卷 第1期, 2006

杨慧,“美的集团的国际化探索之路,”市场周刊 理论研究 9月号, 2007
嚴晓静,“中国家电企业国际化成长战略研究,”北京工业大学 硕士学位论文, 2008
朱炎,“中国企业의 对外投资와 글로벌战略,”FRI经济研究所, No.232, 2005
『中国共产党第16次全国代表大会文件汇编』, 人民出版社, 2002

<영어문헌>

Anderson & Gatingnon , "Modes of entry : A transactions cost analysis and proposition, " JIBS , Vol.17 (3), 1986

Caves, Richard E. "Causes of direct investment: Foreign firms shares in Canadian and UK Manufacturing Industries," Review of Economic Statistics, 56(3), 1974

Caves, R. E. "International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment," Economica, Vol.38(February 1971)

Dunning, J. H. "Toward an Eclectic Theory of International Production," Journal of International Business Studies, 1980

Hymer, S. H. "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, PhD Dissertation," Published posthumously, 1960

Howestine, N. "Growth of U.S. Multinational Companies, 1996-1997," Survey of Current Business, 1996-1997

MacDougall, D. "The benefits and costs of private investment from abroad: atheoretical approach," The Economic Record(March), 36, 1960

<기타>

「http://tongji.cnki.net」(중국통계연감)
「www.stats.gov.cn」(중국국가통계국)
「www.haier.cn」(Haier홈페이지)
「www.tcl.com」(TCL홈페이지)
「www.hisense.com」(Hisense홈페이지)
「www.changhong.com.cn」(Changhong홈페이지)
「www.meide.com.cn」(Meide홈페이지)
「www.lgeri.com」(LG경제연구원)
「www.kita.net」(한국무역협회)
「www.cnki.net」(中国知网)

「www.cheaa.org」(中国家用电器协会)
「http://fdi.gov.cn」(商务部)
「www.unctad.org/wir」(유엔무역과 발전회의 사이트)
「http://www.cois.net」(中国海外投资年会)
「http://www.askci.com」(中国信息情报网)
「www.cinic.org.cn」(중국산업정보망)
「http://jinchukou.chinabaogao.com」(中国报告网)
「http://www.chinairn.com」(中国行业研究网)
「www.ce.cn」(中国经济网)
「http://www.askci.com」(中商情报网)

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY
부경대학교