

Prime Business Report (제 30 호)

현대경제사회연구원

Tel 737-4005, Fax 733-8188

經營 이슈 分析

1997. 10. 25.

華僑 企業의 네트워크 經營과 活用 方案

— < 目 次 > —

- I. 華僑 企業의 네트워크 經營과 活用 方案 ··· 1
- II. 雇傭 形態의 柔軟化: 臨時職의 活用 ···· 8
- III. 21世紀型 柔軟 勤務制의 導入 ····· 13
- IV. 最高 經營陣 確保 戰略:
‘MAKE’와 ‘BUY’ 戰略 ····· 19
- V. 優秀 圖書 紹介: ‘Leadership Trapeze’
월슨 外 3人 共著 ····· 25

<PBR 經營 統計>

<PBR 목록 : 1 - 30 호>

I. 華僑 企業의 네트워크 經營과 活用 方案

- (論議 背景) 최근 大中華 經濟圈의 대두와 이들 지역으로의 한국 기업의 진입 필요성으로 인해 화교 기업에 대한 연구가 절실함
- (華僑 企業 經營의 本質)
 - 화교 기업의 경영 특성은 血緣, 地緣, 學緣 및 方言 등에 따라 형성된 개인적인 親分 關係 즉, '관시(關係, Guanxi)' 네트워크에서 출발하고 있음
 - 화교 기업은 관시에 기반한 국내 시장 非關聯 多角化 전략, 東南亞 中心의 國際化 전략을 통하여 成長하였고, 저원가 무상표 제품을 중심으로 틈새 戰略을 통해 競爭해왔음
- (華僑 企業 經營 方式의 長短點)
 - 小規模 家族 經營에 따라 강력한 위계 질서, 관료적 통제의 불필요, 환경 변화에 대한 유연한 대응 등의 長點을 지님
 - 그러나, 창의성의 발휘가 어렵고, 전문성과 중립성이 결여된 관리가 이루어지며, 신중하지 못한 의사 결정이 이루어지기 쉬운 前近代的이고 非構造的인 短點을 지니고 있음
- (韓國 企業에게 주는 經營 示唆點)
 - 한국 기업이 화교 경제권에서 성공적인 사업 활동을 영위하기 위해서는 현지 시장 지배력을 갖춘 화교 기업과의 協力 關係를 구축하는 것이 절실함
 - 화교 기업과의 협력을 통한 경쟁력 제고는 동남아 진출 初期에 局限되는 한계점을 지님
 - 글로벌 네트워크를 통한 汎世界的인 規模의 經濟, 地域別 差別化, 柔軟性의 同時 達成은 한국 기업이 해결해야 할 궁극적인 과제임

○ 論議 背景

- 최근 동남아 화교 기업에 의한 중국 및 동남아 투자가 급증함에 따라 大中華 經濟圈이 대두되고 있음
- 대중화 경제권은 낮은 임금과 높은 성장성으로 인해 한국 기업을 비롯한 다국적 기업의 투자가 활발하게 이루어지고 있음

최근 世界化 經營 추진과 성공 적인 對 동남아 진출을 모색하고 있는 한국 기업 으로서는 華僑 기업에 대한 연구가 필요하며 이를 통해 경영 시사점을 도출 할 수 있음

- 화교 기업은 판시(關係, Guanxi)라는 독특한 사업 방식을 통해 동남아 경제를 지배하고 있으며, 새로운 다국적 기업 유형으로 세계적인 주목을 받고 있음
- 실제로 세계 각국의 화교 기업 150개社를 대상으로 실시한 조사 결과에 따르면 國內 사업의 50%이상, 海外 사업의 39%를 판시를 통해 수행하는 것으로 나타남
- 현재 동남아 진출을 모색하고 있는 한국 기업은 화교 기업에 대한 체계적인 연구가 필요함
- 本 考에서는 화교 기업 연구를 통하여 한국 기업의 성공적인 東南亞 進出 方案과 世界化 經營에 대한 시사점을 도출하고자 함

○ 華僑 企業 經營의 本質

판시란 화교들이 자신들의 권익 보호와 친목 도모를 위해 血緣, 地緣, 學緣 및 方言 등에 따라 형성한 개인적인 친분 관계를 의미하며 외부에 대한 閉鎖性과 집단내 信賴가 기본 원칙임

- 화교 기업의 경영 특성은 그들의 기업간 네트워크인 판시를 이해함으로써 쉽게 파악할 수 있음
- 판시란 화교들이 자신들의 권익 보호와 친목 도모를 위해 血緣, 地緣, 學緣 및 方言 등에 따라 형성한 개인적인 친분 관계를 의미함
- 판시 운영의 기본 원칙은 외부에 대한 閉鎖性과 집단내 절대적 信賴에 있음
- 판시는 외부에 대해 대단히 폐쇄적이어서 판시의 내부인이 아니거나 내부인과 관계를 갖고 있지 않으면 화교들과의 사업 및 교류가 힘들
- 판시는 오랜 관계를 통하여 형성된 구성원간의 信賴와 집단내 規範 준수를 강조하고 있으며, 이를 이행하지 않는 구성원은 판시에서 축출됨
- 따라서 화교들은 판시로부터 축출당하지 않기 위해 신뢰 유지를 최우선시하기 때문에, 판시를

통할 경우 信賴가 보장됨

화교들은 擘시를 통하여 정보와 자금을 조달하고, 시장 거래 비용을 감소하는 등 擘시는 현지 기업에 비해 화교들이 競爭 優位를 지니고 사업을 하는데에 핵심적인 역할을 함

- 화교 기업이 현지 기업들에 비해 競爭 優位를 지니고 성장할 수 있게 한 원동력은 다음과 같음
 - 첫째, 擘시의 비공식 협력 조직(예: 同鄉會, 同方言會)을 통해 低利의 資本을 조달함으로써 자본 비용을 감소시킴
 - 둘째, 擘시를 통해 수집한 방대한 市場 情報에 기초하여 구상 무역, 성장 단계별 수요 격차 활용, 선진국과 개도국을 連結하는 사업 등 시장 기회를 최대한 이용하여 사업 확장을 하였음
 - 셋째, 발주, 원재료 조달, 납품, 유통 등 여러 사업 활동을 공개 시장보다는 擘시를 통해 훨씬 迅速하고 柔軟하게 수행함으로써 비용을 절감하고 있음
 - 넷째, 擘시를 통해 현지국 政府와의 우호적인 관계를 형성함으로써 사업 환경을 자신들에게 유리하게 조성하였음(예: 약한 노조, 유연한 노동 시장, 경쟁자의 신규 진입 규제)

화교 기업은 擘시에 기초하여 국내 시장 非關聯 多角化 전략과 東南亞를 中心으로한 國際化 전략을 사용하여 成長해 왔음

- (화교 기업의 성장 전략) 화교 기업은 擘시에 기초하여 국내 시장 非關聯 多角化 전략과 東南亞를 中心으로 한 國際化 전략을 사용하여 成長해 왔음
 - 일반적으로 화교 기업은 현지 본국내에서 부동산과 농산물 유통에서 사업 활동을 시작하여, 사업 기회가 존재할 때마다 기존 사업과의 관련성에 관계없이 사업 확장을 시도하였음
 - 국내 시장에서의 성장이 어느 정도 진행된 후, 동남아 등지의 인접국으로 直接 投資를 행함으로써 여러 국가에서 발생하는 사업 기회를 활용함
 - 말레이시아의 홍레옹그룹, 인도네시아의 리포그

룹과 살림그룹, 泰國의 차로엔폭판드그룹 등은 이와 같은 段階를 거쳐 多角化된 國際 企業으로 성장한 대표적인 例임

화교 기업은 低原價 戰略, 機能的 集中 戰略, 先占 戰略을 통해 競爭해 왔음

- (화교 기업의 경쟁 전략) 화교 기업은 低原價 전략, 機能的 集中 전략, 先占 전략을 통해서 競爭해 왔으며 구체적인 특징은 다음과 같음
 - 첫째, 독자적인 상표 개발에 따른 비용과 재고 부담을 최소화하기 위해서, 無商標 低價 제품을 OEM방식으로 大量 販賣하는 데 치중함
 - 둘째, 技術의 대부분을 다국적 기업에 依存하고, 자신들은 유통에 전념함으로써 기술 개발에 따른 비용을 최소화하고 유통망에 대한 장악력을 강화함
 - 셋째, 기존 사업과의 관련성 여부를 떠나서 事業 機會가 존재하는 틈새 시장에 신속하게 진입함으로써 경쟁이 없는 초기의 시장 기회를 최대한 활용함
 - 예를 들면 살림그룹은 기술이나 제품 노하우로 경쟁하기 보다는 지역내에서 나타나는 사업 기회를 適時에 포착하는데 주력함
 - 아울러 동남아 지역내 국가간 경제 발전 단계와 소득 격차를 활용하여, 특정 국가에서의 경험을 다른 나라에 적용하고 제품과 서비스를 신속하게 공급함

화교 기업의 조직 구조 및 관리 방식상의 본질은 小規模 家族 經營에 있음

- (화교 기업의 경영 특징) 화교 기업은 家族 中心의 小規模 經營 構造로 가족주의적인 관리를 하고 있으며 그 구체적인 특징은 다음과 같음
 - 첫째, 화교 기업은 창업자를 중심으로 所有權이 集中, 所有權에 대한 강한 집착을 보이고 있어 所有權의 분산이 이루어져 있지 않음
 - 둘째, 경영권이 소수의 가족에 집중되어 있어

所有와 經營의 分離가 이루어지고 있지 않아, 전문 경영인으로서의 성장 가능성이 희박함

- 셋째, 유교의 수직적 사회관에 따라 中央集權的인 의사 결정 구조와 라인 조직에 대한 지나친 강조로 스태프의 역할이 거의 없음
- 넷째, 조직 관리를 위한 공식화되고 전문화된 기능을 갖추고 있지 않고 특정 인물을 중심으로 한 人治가 행해지고 있음

○ 華僑 企業 經營 方式의 長短點

화교 기업 가족 중심 경영은 강력한 리더십, 거래 비용 감소, 전략적 유연성과 같은 장점을 지니고 있으나 前近代的이고 非構造的인 한계점도 지니고 있음

- 화교 기업의 가족 중심 경영은 강력한 리더십, 去來 費用 減少, 戰略的 柔軟性과 같은 長點을 지니고 있음
 - 수직적 상하 관계에 있어서 창업자의 강력한 영향력하에 전종업원의 복종에 따른 원활한 상하 관계를 유지함
 - 관시를 통해 시장 거래 비용을 감소시키고 융통성을 발휘할 수 있음
 - 人治 구조이기 때문에 관료적 통제를 행사할 필요성이 없어, 관리 비용이 거의 들지 않음
 - 소규모이기 때문에 환경 변화에 柔軟한 전략적 對應을 할 수 있음
- 반면 미래 지향적인 다국적 기업과는 달리, 前近代的이고 非構造的인 短點을 지니고 있음
 - 조직내 派閥이 형성되기 쉬우며, 조직원의 창의성이 발휘되기 어려움
 - 소규모에 따른 協力 範圍의 制限과 技術 發展上의 限界를 안고 있음
 - 전문성과 중립성이 미흡하며, 기업 전체에 대한 조정과 통합이 어려움
 - 신중하지 못한 獨斷的인 의사 결정이 행해지기

취음

○ 韓國 企業에게 주는 經營 示唆點

한국 기업이 화교 경제권에서 성공적인 사업 활동을 영위하기 위해서는 현지 시장 지배력을 갖춘 화교 기업과 協力 關係를 구축하는 것이 절실함

- 한국 기업이 화교 경제권에서 성공적인 사업 활동을 영위하기 위해서는 현지 시장 지배력을 갖춘 화교 기업의 協力 關係를 구축하는 것이 절실함
 - 한국 기업의 大量 生産 工程 技術과 화교 기업의 자본 및 현지 사업 관계는 상호 補完的인 측면이 많으므로 양자간의 협력 동기는 충분히 존재함
 - 화교 기업과의 협력을 통하여 시장 정보 수집, 현지 사업 관계 개척, 현지 정부의 認許可 등 제반 사업 활동 비용을 줄일 수 있음
- 아울러 자본 몰수, 국유화 등 외국 기업에 대해 행해질 수 있는 政治的 危險을 화교 기업의 판시를 통해서 감소시킬 수 있음
 - 구체적으로 중국과 인도차이나와 같이 정치적 위험이 높은 국가에 진입하는 경우, 샬림그룹과 같은 화교 기업과 연대함으로써 투자 위험을 줄일 수 있음
 - 실제로 LG상사는 홍콩의 리엔풍그룹, 일본의 미쓰비시상사, 중국 판위市 정부와의 협력을 통해 '판위 유통 단지' 설립을 성공적으로 수행한 바 있음
 - 이러한 LG상사의 성공은 화교 기업인 리엔풍그룹이 자체 人脈을 통해 판위市 정부를 주주로 끌어들이는 등 법적, 행정적 절차를 신속하게 처리해 주었기 때문임
- 하지만 화교 기업과의 협력을 통한 경쟁력 제고

화교 기업과의 협력을 통한 경쟁력 제고는 동남아 진출 초기에 국한되는 한계점을 지님

- 동남아 진출 初期에 局限되는 한계점을 지님
- 한국 기업들이 동남아에 대한 시장 정보를 축적, 현지 경영에 성공하고, 화교 기업들이 한국 기업의 大量 生産 工程 技術을 파악하게 되면 더 이상 협력의 동기가 존재하지 않게 됨
- 따라서 한국 기업은 화교 기업과의 전면적인 경쟁 관계에 대비하여야 하며 단기적으로는 한국, 북한, 중국의 동북 3성에 걸친 韓民族 네트워크 형성을 고려해 볼 수도 있음
- 특히 중국 朝鮮族은 한민족 네트워크의 중요 자산이 될 수 있으며 이미 가파치, 경동보일러, 태일정밀, 갑을방적 등은 조선족과의 긴밀한 협력과 현지화의 노력을 통하여 초기 단계의 한민족 네트워크를 구축하고 있음

글로벌 네트워크를 통한 汎世界的인 規模의 經濟, 地域別 差別化, 柔軟性의 동시 달성은 한국 기업이 해결해야 할 궁극적인 과제임

- 궁극적으로 한국 기업은 글로벌 네트워크를 통해 세계 시장에서 경쟁하는 것이 바람직하며, 화교 기업의 판시는 글로벌 네트워크의 구성과 운영에 示唆하는 바가 많음
- 점차 복잡해지는 환경에서 단일 기업의 本社 차원에서 모든 사업 활동을 수행하는 것은 不可能함
- 따라서 한국 기업이 세계 시장에서 경쟁하기 위해서는 汎世界的인 規模의 經濟, 地域別 差別化, 柔軟性을 동시에 달성할 수 있는 글로벌 네트워크를 구축할 필요가 있음
- 화교 기업의 판시 네트워크 전략은 相互 信賴에 기반한 長期的인 事業 關係의 중요성과 효율적인 네트워크 구성 방안을 제시하고 있음

(김정훈: jhkim1@cosmo.co.kr)