「경영사연구」 제34집 제2호(통권 90호)
(사)한국경영사학회
2019. 5. 31, pp. 5~32.

〈DOI〉 http://doi.org/10.22629/kabh.2019.34.2.001
논문접수일 : 2019.02.07
최종수정일 : 2019.05.13
게재확정일 : 2019.05.20

한국기업의 중국 투자 동기와 전략
- 시기별 환경요인 분석을 중심으로 -

한유정* · 박영렬**

요 약

본 연구는 1992년 한중수교 이후 2017년까지 25년간의 한국기업 대중국 투자 역사를 신규법인 설립 수에 따라 도약기(1992~1998년), 성장기(1999~2005년), 쇠퇴기(2006~2009년), 침체기(2010~2017년)의 4단계의 시기로 구분한 후, 시기별 투자전략 변화 요인을 글로벌-국내-중국의 환경적 요인에 따라 분석하였다. 연구방법으로는 다양한 문헌들의 내용분석을 통해 시기별 한국기업의 중국투자에 영향을 준 국내외 환경적 요인들을 분석하였으며, 이를 바탕으로 시기별로 어떤 전략적 변화가 있었고, 성과를 거두었는지 도출하였다. 연구 결과, 한국기업의 대중국 투자는 시기별 다른 환경적 요인의 영향을 받아 실제 투자에서 변화했음을 알 수 있었다. 도약기는 1992년 한중수교를 계기로 한국기업의 중국시장 개척을 위한 투자가 본격적으로 시작되었다. 성장기에는 비록 국내 외환위기의 여파로 중소기업의 철수가 있었지만, 중국경제의 고도성장과 적극적인 외자투자유치에 힘입어 한국 대기업들의 공격적인 투자가 이루어졌다. 그러나 쇠퇴기에 들어 글로벌 금융위기와 중국정부의 선별적 외자유치정책이 본격화되면서 한국기업의 중국투자는 도약기와 성장기에 비해 크게 하락하였다. 침체기는 중국의 선별적 외자유치정책이 더욱 강화되면서 경영환경이 악화하였고, 중국 현지기업의 급성장으로 인한 중국 내 경쟁력이 하락하면서 한국기업의 중국투자는 장기 침체기에 빠지게 되었다. 본 연구는 지난 25년간 한국기업의 중국투자 역사를 고찰해보고, 시기별로 중국투자에 영향을 준 환경적 요인을 도출함으로써 경영사적 시사점을 제시하였으며, 이러한 결과는 향후 한국기업의 중국투자 전략수립에 중요한 기초자료가 될 수 있을 것이다.

〈주제어〉 한국기업, 중국 직접투자, 환경요인, 중국투자 전략, 중국투자 성과

* 연세대학교 대학원 석사, hanyooj@naver.com, 제1저자.
** 연세대학교 경영대학 교수, yrpark@yonsei.ac.kr, 교신저자.

Ⅰ. 서 론

대중국 해외직접투자는 1992년 중국과의 수교 이후 본격적으로 시작되었다. 이후 1998년 한국 금융위기의 여파로 투자가 잠시 위축되었지만, 2001년 중국의 세계무역기구(WTO)가입을 계기로 다시 활기를 찾았다. 대중국 해외직접투자 초기는 중소기업 진출의 비중이 높았으나, 2000년대 이후로 본격적으로 대기업이 현지시장 개척에 나섰고, 2017년 대중국 투자액 중 대기업이 약 79%를 차지하며 대기업 대비 중소기업 및 개인기업의 투자 위축이 심화되고 있다(한국수출입은행, 2018).

최근 급속하게 성장하고 있는 중국기업들의 기술 혁신과 산업구조 고도화는 한국기업의 대중국 수출 및 성과에 중대한 영향을 미치고 있다. 기존 한국의 주력 산업으로 평가되었던 자동차, 조선, 석유화학, 철강, IT 등은 중국의 굴기에 큰 타격을 받고 있으며, 그 영향이 갈수록 확대되고 있다. 한때 중국 스마트폰, 가전제품 시장을 선점하며 높은 성과를 올렸던 삼성전자와 LG전자는 현재 중국 현지기업들의 약진에 밀려 어려움을 겪고 있다.

현대경제연구원(2018)에 따르면 전자·정보·통신, 바이오, 의료, 기계·공정 등 120개 분야 국가전략 기술산업에서 중국과의 기술격차는 2014년 1.4년에서 2016년 1년으로 줄어들었다고 밝혔다. 더욱이 중국이 이미 앞서고 있는 항공우주 산업의 기술격차는 중국이 한국보다 4.5년 앞선 것으로 나타났다.

한국기업의 대중국 투자와 관련된 연구는 1992년 한중수교 이후 활성화되기 시작하여 중국이 WTO에 가입한 2001년 이후부터 중요한 연구 분야로 부상하기 시작하였다. 1990년대 연구는 대중국 해외직접투자에 대한 현황이나 실태조사에서 점차 대량 표본을 활용한 실증분석으로 발전하였으며(이장로·박광서, 1995; 안종석, 1996; 박의범, 1997; 박주옥, 1998), 2000년대 들어 다양한 이론을 적용하여 투자 동기, 진입 방식, 투자 지분, 기업 특유 역량 및 모기업 특성, 현지화 정도와 성과 간의 상관관계를 도출하는 연구가 이루어졌다(한충민, 2000; 이동기 외, 2003; 강태구·김태석, 2005; 김보인·신만수, 2010; 김용덕·함정오, 2015). 그동안 연구동향은 해외직접투자 성과를 규명하면서 모기업 특성 및 본국의 환경에 비중을 두고 특정 시기나 산업에 국한된 경우가 많았다. 그리고 최근 연구에서 연구 범주를 확장하여 현지 정부와의 관계, 지식이전 등의 요소와 성과의 관계를 분석하기도 하였다(윤기창, 2016; 조평규·이철, 2017). 그러나 최근 중국 진출 한국기업들이 장기 침체기에 들자 대중국 투자 관련 관련된 후속 연구가 지속해서 이어지지 않고 있으며, 특히 한국기업의 대중국 투자의 역사를 통시적으로 분석한 연구는 거의 이루어지지 않았다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 1992년 한중수교 이후 25년간의 역사를 이루어 온 한국의 대

중국 해외직접투자를 거시적으로 조망하는 연구가 필요하다는 판단하에 한국수출입은행의 해외통계 데이터를 활용하여 실제 투자실행 기준인 신규법인 설립 수의 변화에 따라 시기를 구분한 후, 환경-전략-성과 프레임워크와 경영사적 관점에서 한국기업의 대중국 투자 동기 및 전략 변화 요인을 분석하고자 한다. 이와 같은 분석 결과를 바탕으로 한국기업 대중국 투자 전략변화 요인의 특징을 도출함과 동시에 현재 중국에서의 한국기업들의 장기 침체의 원인을 규명하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 환경-전략-성과 프레임워크

다국적기업의 해외시장 진출에서 진출국의 제도적 · 경제적 환경은 기업의 생존과 성장에 직접적인 영향을 미친다(Root, 1988). 기업을 둘러싼 외부환경은 경제 · 사회 · 정치 · 산업과 같은 복잡한 요소를 포함하고 있으며(Law & Cheng, 2006), 이러한 외부환경의 복잡한 특성은 기업이 해외시장에 진출할 때 본국과의 정치 · 사회문화적 거리로 인해 해외 경영활동에 영향을 미쳐 성장에 위협이 되기도 한다(Luo & Park, 2001). 이렇듯 기업이 해외시장에 진출할 때, 진출국의 환경을 이해하는 것은 매우 중요하며, 특히 경쟁이 치열하고 수요의 변동이 큰 신흥시장 진출 시 해외기업들은 진출국 환경의 미묘한 변화에 대응하여 경쟁사보다 앞선 전략을 수립해야 한다(Luo, 2001).

중국과 같은 신흥시장의 경우, 정부 정책의 불완전성과 지적 재산권과 같은 제도적 장치의 미비, 정보의 불확실성 등으로 인해 환경적 요인이 기업의 경영활동에 미치는 영향이 더욱 크다고 볼 수 있다(Shenkar, 1990; Luo, 2001). 따라서 다양하고 불확실한 환경에서 기업이 생존하기 위해서는 환경 변화에 적응(adaptation)하는 능력이 중요하며(Chakravarthy, 1982; Wiersema & Bantel, 1993), 환경적 불확실성이 높은 신흥시장에서 경영활동을 수행할 때, 기업의 내부자원과 환경을 적합(fit)시켜(Child, 1972; Gammeltoft et al., 2012), 경영전략을 수립하여야 한다(White, 2000).

이러한 환경과 전략의 적합성은 내부 적합성(internal fit)과 외부 적합성(external fit)으로 구분할 수 있다(Venkatraman & Camillus, 1984; Siggelkow, 2001). 기업은 내부적으로 자원, 조직구조 및 관례(practices)를 전략과 일치시켜야 하며, 외부적으로는 자원, 조직구조 및 관례가 환경과 기회, 위협에 부합해야 한다. 내부 적합성은 서로 다른 나라와 지역의 모회사-자회사 간의 적합성으로 확대될 수 있으며, 외부 적합성은 본국, 진출국, 그리고 글로벌 환경까지 포함된다(Gammeltoft et al., 2012). 따라서

기업은 환경변화에 적절하게 대처하기 위해 조직의 모든 수준에서 전략을 자주 변경할 수 있으며(Child, 1972; Miller & Friesen, 1983), 결국 전략과 환경의 상호연계성이 잘 이루어진 기업이 자신만의 경쟁우위를 창출하여 불확실한 환경에서도 우수한 재무성과를 이끌어 낼 수 있다(Venkatraman & Prescott, 1990). 즉, 해외시장에서 다국적 기업은 그들이 처한 외부 환경에서 발생하는 문제에 대한 전략을 어떻게 선택하고 적응하는지에 따라 목표했던 성과의 달성 여부가 결정된다(Miller & Friesen, 1983).

이와 같이 선행연구에서 다뤄진 이론적 논의들을 통해 한국기업의 대중국 투자 역시 지속적인 성장과 생존을 위해 다양한 대내외적 환경 변화에 따라 대응 전략을 수정해 왔다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 지난 25년간 한국기업의 대중국 투자를 환경-전략-성과 프레임워크 안에서 본국 환경(한국), 진출국 환경(중국), 그리고 글로벌 환경의 변화에 따라 투자 전략과 성과가 어떻게 변화하였는지를 분석하고자 한다.

2. 한국기업의 대중국 투자 시기 구분

한국기업의 대중국 해외직접투자는 1992년 한중수교 이후 비약적인 성장을 이루어 왔다. 지속적인 확장세를 보이던 대중투자는 몇 차례의 위기를 맞았는데, 1997년 한국의 외환위기와 2008년 글로벌 금융위기를 겪으며 잠시 주춤하였다. 그리고 최근 2016년 사드(THAAD)사태 이후 정체 흐름을 보이고 있다(〈표 1〉 참조).

한국수출입은행 해외통계에 따르면, 신규법인 설립 수는 1992년 174건에서 1994년 850건을 기록하며 4.8배 증가하였으나, 1998년 국내의 외환위기를 겪으며 급감하였다. 이후 2001년 중국의 WTO 가입을 계기로 한국기업의 대중투자는 다시 활발해져 2006년 2,391건으로 한중수교 이후 최고수준을 기록하였지만, 글로벌 금융위기 이후 2008년 1,365건, 2010년 919건, 2017년 533건으로 감소 추세를 보인다. 투자금액 기준으로 살펴보면, 1992년 138백만 달러로 대중국 투자는 우리나라 전체 해외투자액의 10%를 차지하였지만, 2007년 56.9억 달러로 24.6%를 차지하며 한중수교 이후 대중국 투자는 역대 최고 수준을 기록하였다. 그러나 글로벌 금융위기를 계기로 대중국 투자의 상승세가 크게 둔화되면서 2009년 25억 달러로 12.0%, 2017년 29.6억 달러로 6.8%를 차지하였다.

한편 2005년 이후 신규법인 수 대비 투자금액 비중(건당 투자규모)은 지속해서 증가하고 있다. 이러한 현상의 배경으로 인건비 상승, 세제혜택 철폐 등 중국 내부 투자환경 악화 및 글로벌 금융위기 등 외부환경의 불확실성에 그간 대중국 투자의 큰 비중을 차지하였던 중소기업이 민감하게 반응하여 중국시장에서 대량 철수하면서 소규모 투자는 감소했지만, 대기업 위주의 대형 투자는 지속되면서 투자형태가 변화되었기 때문으

로 분석된다. 〈표 1〉을 보면 2007년부터 신규설립 법인 수와 투자금액 간 차이가 나기 시작하여 2008년 글로벌 금융위기 이후 2009년부터 신규설립 법인 수와 투자금액 간의 간극이 커졌다. 즉, 건당 투자금액이 커지고 있으며 이러한 현상은 자금 및 브랜드 경쟁력이 있는 규모가 큰 기업 위주로 대중국 투자가 이루어지고 있다는 것을 의미한다.

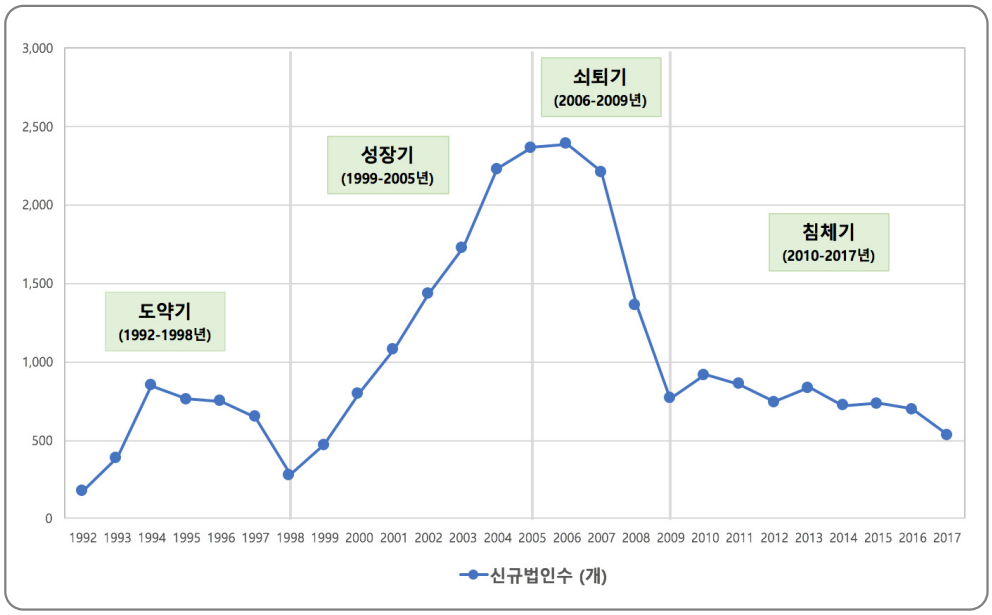
〈표 1〉 한국기업 대중국 해외직접투자 변화 추이

연 도	신규법인수 (개)	투자금액 (백만 달러)	건당 투자규모
1992	174	138	0.8
1993	388	291	0.8
1994	850	676	0.8
1995	761	926	1.2
1996	750	1,041	1.4
1997	647	814	1.3
1998	279	692	2.5
1999	472	356	0.8
2000	799	795	1.0
2001	1,081	685	0.6
2002	1,434	1,149	0.8
2003	1,728	1,923	1.1
2004	2,230	2,501	1.1
2005	2,367	2,921	1.2
2006	2,391	3,535	1.5
2007	2,213	5,692	2.6
2008	1,365	3,937	2.9
2009	768	2,500	3.3
2010	919	3,669	4.0
2011	859	3,553	4.1
2012	742	4,103	5.5
2013	835	5,171	6.2
2014	721	3,195	4.4
2015	735	2,969	4.0
2016	697	3,368	4.8
2017	533	2,964	5.6

출처 : 한국수출입은행 해외통계 DB
주 : 건당 투자규모=투자금액/신규법인 수

본 연구에서는 1992년부터 2017년까지 25년간 한국기업의 대중국 투자 시기를 다음과 같이 4단계로 구분하였다. 한국기업 대중국 투자는 국내외의 다양한 환경에 영향을 받아 실제 투자 기준인 신규법인 설립 수에서 〈그림 1〉과 같은 변화 양상을 보여왔다. 이러한 시기적 흐름에 따라 한중수교를 맺으면서 중국 투자가 본격적으로 시작된 1992년부터 1998년을 도약기, 한국의 외환위기 극복 이후 중국의 적극적인 대외개방 정책으로 집중적인 중국 투자가 이루어진 1999년부터 2005년까지를 성장기, 중국 정부의 경제정책 기조 변화와 글로벌 금융위기로 인해 중국 투자가 하락세를 보인 2006년부터 2009년까지를 쇠퇴기, 중국의 경제구조조정 정책 시행과 현지기업의 부상, 그리고 사드(THAAD)사태 이후 한국기업의 중국투자가 둔화한 2010년부터 2017년까지를 침체기로 구분하였다. 3장에서는 이와 같은 4단계의 시기에 따라 환경-전략-성과 프레임워크를 바탕으로 시기별로 어떠한 대내외적 경영환경 하에 한국기업의 대중국 투자 전략이 변화하였고, 어떤 성과를 얻었는지 분석한다.[1)]

〈그림 1〉 한국기업의 대중국 해외직접투자 시기별 구분



출처 : 한국수출입은행 해외통계 DB를 바탕으로 작성

1) 각 시기별 경영전략 및 성과는 이전 시기의 환경요인으로 인해 영향을 받아 나타날 수 있기에 시기 단계 간 시차(time lag)를 반영하였다.

Ⅲ. 한국기업 대중국 투자전략 변화 요인 분석

1. 도약기(1992~1998년)

1) 환경적 요인

⑴ 글로벌 환경 요인

1990년대 초반까지 한국과 같은 신흥공업국들이 중국의 저렴한 인건비, 원자재비의 이점을 활용하기 위해 노동집약적 수출 가공산업을 중국으로 이전하였다면, 선진국 기업들은 아직 체제 이행 단계인 중국의 정치경제 환경적 리스크를 염려해 적극적인 투자를 망설였다. 그러나 1990년대 중반 이후 노동집약적 수출 가공산업이 밀집한 동부 연해지역의 임금상승률이 커짐에 따라 신흥공업국들의 투자가 주춤했지만, 미국과 같은 선진국 기업들이 기술우위를 바탕으로 중국 내수시장을 겨냥한 투자가 이루어졌다. 당시 미국계 다국적기업들의 중국 내수 판매 비율은 70% 이상 차지하였으며 미국의 대중 직접투자액은 1992년 5억 달러로 중국 전체 외국인직접투자 유입액의 4.6%였지만, 1995년에는 8.1%를 차지할 만큼 확대되었다(양문수, 2002).

한편 1997년 초 태국 바트화가 급락하기 시작하면서 동남아시아 전반에 외환위기가 광범위하게 확산되었고, 이는 동북아시아의 경제까지 영향을 미쳐 원화 하락 및 엔화 약세, 달러 강세를 보이며 금리 폭등, 환율 불안, 주가 폭락 등 극도의 금융 불안에 직면하게 되었다. 선진국도 예외가 아니었다. 아시아 지역의 최대 채권국이자 투자국이었던 일본은 아시아 지역의 외환위기로 인해 자국 금융기관 부실로 확대되었고, 1990년 이후 장기불황의 침체에 빠지게 되었다.[2] 동아시아 금융위기의 시발점이 되었던 동남아시아 외환위기의 원인은 1990년대 들어 동남아시아의 외국인투자가 포화 상태에 이르면서 더는 저임금 활용의 효율을 기대할 수 없게 되면서 시장경쟁력이 크게 약화된 것이 가장 큰 요소이며, 더구나 이 시기 중국이 외국인직접투자의 주요 대상국으로 급격히 부상함에 따라 인도네시아 또는 태국에 진출했던 노동집약적 산업의 생산공장이 중국으로 대량 이전하게 되면서 수출 정체상태 지속과 경상수지가 급격하게 악화되어 경제위기에 직면하게 되었다.

⑵ 국내 환경 요인

1990년대 초부터 대중투자가 본격적으로 증가한 원인으로 국가 간 정치적 요인 외에 국내 해외직접투자에 대한 제도적 변화 및 국내 임금 및 지가 상승, 원재료 가격 상

2) 국제금융센터(KCIF), https://www.kcif.or.kr/jsp/risk_ex_6.jsp

승 등으로 인한 추동 요인이 크게 작용하였다. 한국정부는 중국과 1992년 2월 「한중무역협정」을 발효하고 중국과 차별관세 철폐 및 투자보장협정을 체결하였다. 1992년 8월, 한중수교라고 불리는 「한중선린우호협력」을 체결하면서 본격적으로 한국기업의 대중국 투자가 확대되었다. 그 후, 1994년 3월, 중국과 「문화협정」, 「이중과세방지협정」을 체결하여 양국 문화교류 활성화 및 양국 간 합작투자 등에 따른 소득세 · 법인세 · 주민세 · 개인소득세 · 외국인투자기업소득세 등에 대한 이중과세를 금지하는 규정에 합의하였다. 또한 1994년 6월, 「한중산업협력위원회」를 설치하며 자동차, 항공기, 전전자교환기, 고선명 TV 등 4개 산업 분야를 우선 협력산업으로 정하여 각 분야 한국기업의 중국진출을 타진하고, 양국이 합의에 이르면 정부 간 조약에 준하는 효력을 갖도록 한다는 목표를 골자로 하였다.[3] 이 시기 한국 정부는 산업정책 측면, 국제수지 관리, 기업의 국제화 지원이라는 정책 기조를 통해 해외직접투자 정책과 제도의 자유화를 적극 추진하였고(박영렬 외, 2011), 정부의 정책 및 국내 경영환경의 변화로 인해 한국기업의 대중국 투자는 급속도로 성장하였다.

그러나 1997년 초 동남아시아 외환위기가 발생하자 기업들이 수출대금 상환을 받지 못하였고 이에 외국 은행들이 한꺼번에 대출금 상환연장을 거부하면서 결국 한국기업들이 자금 유동성을 겪게 되어 기업들의 연쇄 부도가 이어지게 되었다(이승주, 2011). 1997년 초 한보그룹의 부도를 시발점으로 11월 초까지 기아, 진로, 해태, 뉴코아, 삼미, 대농 등 대기업들의 부도가 이어졌다. 이 시기 태국 바트화와 인도네시아 루피화가 폭락하기 시작하자 정부는 환율을 1달러당 800원대로 무리하게 방어하려다가 외화 보유액이 20억 달러밖에 남지 않게 되었고, 결국 1997년 11월 국제통화기금(IMF) 구제금융을 요청하게 되었다. 외환위기로 인해 정부는 1990년대 초 해외직접투자 활성화를 위해 완화했던 각종 정책을 규제할 수밖에 없었고, 기업들의 해외직접투자 역시 감소하면서 대중국 투자 역시 위축될 수밖에 없었다.

⑶ 중국 내 환경 요인

이 시기 중국 정부는 적극적인 외국 기업 유치를 위해 현지 진출 기업에 6개월에서 1년까지 중국에 머물 수 있는 장기복수비자를 발급하는 등 세제혜택 및 경영 관련 특혜 외에도 다양한 편의를 제공하였다. 특히 중국 정부는 섬유 분야에서 적극적으로 한국기업들의 투자를 유치했다. 기존 일본 위탁가공에 의존해 왔던 섬유산업의 근대화를 위해 외국 기업들의 대형 투자를 유치하고자 하였다. 그뿐만 아니라, 중국 정부는 한국기업의 적극적인 투자 유치를 권유하면서 소비재 위주의 경공업 투자보다 중화학 공업 부문의 대규모 투자를 희망하며 은행과 금융기관의 상호진출을 적극적으로 희망하였

3) 산업통상자원부 보도자료, 2002.06.12.

다. 선진기술 분야에서도 적극적인 투자 유치가 이루어졌다. 반도체와 전자 등의 고도의 신기술 투자에 대해서 기존 특별지원과 우대혜택 외에도 내수판매가 가능할 수 있도록 경영지원 및 경영권 확대를 보장하였다. 중국 우전부(邮电部)가 1992년부터 2000년까지 3백80억 달러를 투입해 낙후된 통신망을 현대화하는 계획인 「통신망 현대화 계획」을 발표하면서(과학기술정책연구원, 1996) 각종 통신기기 및 설비 수요가 급증하게 되었고, 이는 국내 통신업체의 중국시장 진출이 확대되는 계기가 되었다.

그러나 1997년 동남아시아 외환위기로 인해 중국 역시 경제성장에 영향을 받았다. 경제성장률이 한 자릿수로 하락했으며, 꾸준히 20% 이상의 증가율을 보였던 수출도 1998년 0.5% 증가에 그쳤다. 이에 중국정부는 1998년 3월 제9기 전국인민대표대회에서 내수진작과 수입확대를 위한 정책을 공식적으로 채택하였다. 그간 추진해왔던 안정위주의 긴축정책을 내수진작 정책으로 전환하여 외국인투자유치를 강화한다는 내용이다.[4] 이를 위해, 중국정부는 공공부문에 대한 재정지출을 확대시켜 내수진작을 유도하고, 외자유입 촉진방안으로 중점전략사업과 첨단기술산업 등 270개 항목의 산업에 투자하는 외자기업들에 면세혜택을 주었다. 또한 중국 국가계획위원회는 「외상투자산업지도목록」을 개정해 첨단산업, 인프라, 농업, 그리고 중서부지역에 투자하는 분야 등 총 329개 항목을 권장산업으로 확대시키며 외국인투자를 유인정책을 펼쳤다.[5]

2) 경영전략 및 성과

도약기(1992~1998년) 한국기업 대중국 투자전략은 럭키금성그룹(현, LG그룹), 삼성전자, 대우전자 등 한국의 대표적인 제조업 기업들이 중국의 적극적인 대외개방 정책과 연계하여 현지 진출을 모색하였던 기간으로 볼 수 있다. 특히 이 시기 럭키금성그룹은 중국을 제2의 한국시장으로 개척한다는 전략 아래 가전 및 정보기기 분야를 중심으로 본격적인 중국시장 개척에 나섰다. 금성정보통신(현, LG전자)을 필두로 연간 약 1백만 개를 생산할 수 있는 컬러TV 합작공장 및 VCR, 오디오 합작공장을 설립하였다. 또한 미국 GE사, 중국 4대 TV공장 중 하나인 목란전자와 합작으로 TV부품공장을 세우는 듯 자금력이 좋은 해외기업들과의 합작을 통해 적극적인 중국투자를 전개하였다. 삼성전자 역시 1992년 중국업체와 VCR 생산 합작공장 설립계약 체결을 필두로 적극적인 현지 생산공장 설립에 앞장섰다. 비록 1997~1998년은 국내 외환위기로 인해 자금난을 겪은 중소기업들이 중국시장에서 대거 철수하였지만, 자금력이 되는 대기

4) 「九届人大一次会议关于《政府工作报告》的决议」,
http://www.gov.cn/test/2008-05/06/content_962607.html
5) 「外商投资产业指导目录(1997年 12月 修订)」,
http://www.people.com.cn/zixun/flfgk/item/dwjjf/falv/2/2-1-29.html

업들은 이 기간 중국 정부의 내수진작 정책에 부응해 중국 내수시장 공략을 위해 생산공장 설립에 적극 투자를 단행하였다. 농심은 중국 내 고가시장 선점을 위해 신규공장 가동, 지분인수 등을 통해 생산공장 설립에 적극적으로 투자하였으며, 특히 라면수프의 고급화를 통해 수익성을 제고하겠다는 전략을 세웠다. 동양제과(현, 오리온) 역시 중국의 생산공장 증설 및 현지시장 개척을 위해 대리점 확장에 주력하는 등 적극적인 현지 확장 전략을 펼쳤다.

성과 측면에서 본다면, 이 시기 중국진출 한국기업들의 성과 결정요소는 자금력이 좋은 중국기업과 합작투자형태로 진출하여 현지에서 생산한 제품 70% 이상을 한국 또는 제3국으로 수출하는 업종이며 원자재를 해외로부터 조달 가능한 업종일 때 좋은 성과를 거둔 것으로 나타났다. 즉, 이 시기는 한중수교와 같은 한중 국가 간 환경적 요소가 한국기업 대중국 투자 전략수립에 중요한 요인이었으며, 한국기업에 중국시장은 곧 생산기지이자 자원공급기지로 개척하는 단계였다.

2. 성장기(1999~2005년)

1) 환경적 요인

⑴ 글로벌 환경 요인

1997년, 1998년 아시아 전반을 덮친 금융위기는 1999년에 들어서 통화 안정과 금리 하락, 주가 상승으로 금융시장 환경이 호전세를 보이면서 소비와 생산이 빠르게 회복되어 갔다. 이렇게 예상보다 빠른 회복세를 보인 데는 세계 경제의 호전과 아시아 각국이 적극적으로 추진한 경기부양책이 긍정적인 요인으로 작용하였다. 아시아 국가들은 소비 및 산업생산과 같은 실물경제의 침체가 지속함에 따라 경기부양책을 적극적으로 추진하며 재정지출 확대를 꾀하였고, 자금수요는 외자조달을 통해 충당하였다. 1999년 인도네시아에서 시행된 민주적 총선으로 인도네시아의 주식시장이 동 기간 106%까지 상승하였고, 태국과 싱가포르의 주식 상승률 역시 각각 51%, 47%로 주식시장의 안정이 동아시아 경제회복에 절대적으로 기여하였다고 볼 수 있다. 일본 역시 동남아시아 국가들에 1998년에서 2000년까지 총 300억 달러를 지원하면서 동남아시아 국가들의 실물경제 회복에 기여하였다(서동혁 · 이석기, 1999).

⑵ 국내 환경 요인

1997년 말부터 시작된 한국의 외환위기 이후, 우리나라 기업들은 급격한 대내외적인 변화를 겪었다. 외환위기 극복을 위해 우리나라 정부는 재무구조, 사업 및 지배구조, 공공과 노동부문 등 4대 영역에서 구조조정을 추진하였다. 정부는 총 200조 원에

달하는 공적자금을 투입하여 부실은행과 종합금융사를 퇴출했다. 이에 기존 5대 시중은행으로 대표되는 조흥 · 상업 · 제일 · 한일 · 서울은행이 합병 또는 매각되었다. 또한 우리나라에 워크아웃제도가 도입되어 회생 가능한 기업은 채권은행의 관리를 통해 기업개선작업을 거치고, 회생불가능으로 판단된 기업들은 자산 매각이나 구조조정을 추진하였다. 대표적으로 4대 그룹 중 하나였던 대우그룹도 워크아웃을 통해 해체절차를 밟아 사라지게 되었다. 쌍용, 해태, 진로 등 굴지의 30대 그룹 중 17개 그룹이 퇴출당하였다. 이외에도 공기업 개혁을 단행하여 포스코, 한국전력, 한국통신 등이 민영화되었으며, 노동부문에서는 정리해고가 시행되었다.

이러한 전 방위적인 노력을 통해 2001년 8월, IMF로부터 받은 구제금융 자금을 모두 상환하게 되었다. IMF로부터 구제금융을 받은 국가 중 우리나라처럼 위기를 빠른 시간 내 극복한 나라는 없었지만, 이렇게 빠른 경제회복은 국내 기업환경에 부작용을 낳았다. 사회 각 분야에서 효율성을 우선으로 추구하게 되면서 양극화 현상이 대두되었다. 대기업과 중소기업, 수출위주기업과 내수위주기업 간의 격차가 확대되었고, 이는 결국 노동시장의 유연성 부족을 낳아 노조와 기업과의 갈등이 심화되었다. 결국 국내 인건비가 지속해서 상승하였고, 고지가와 원자잿값 상승, 그리고 과규제가 맞물리면서 국내 제조업체들이 줄지어 생산기지를 해외로 이전하였다. 제도적 측면에서 본다면, 이 시기는 1999년 2단계 외환거래 자유화 조치를 시행하는 등 외환위기로 규제했던 외환거래를 다시 완화하면서 한국기업의 대중국 투자 역시 활발히 이루어지게 되었다(박영렬 외, 2011).

⑶ 중국 내 환경 요인

2001년 12월 10일 중국은 WTO에 정식 가입하며 세계 무역시장에 본격적으로 진출하였다. 그뿐만 아니라 2001년 7월 13일 중국은 2008년 하계 올림픽 개최권을 획득하며 각종 시설물 건립과 사회간접자본 투입에 박차를 가하였고, 자연스럽게 중국경제가 호황기에 접어들었다.

그러나 2004년 3월, 전국인민대표회의 폐막 후 원자바오(温家宝) 총리가 "중국경제가 2003년 고도성장에도 불구하고 경기과열, 식량생산 감소 등의 새로운 문제들이 발생했다. 따라서 중국정부가 위험할 정도로 빠르게 성장하고 있는 중국경제를 식히고 인플레이션을 억제하기 위해 빠른 시일 내 아주 강력하고 효과적인 조치가 필요하다[6]"는 발언을 하며 긴축경제정책 의지를 표명하였다. 이에 2004년 4월, 중국 국무원은 자동차, 철강, 시멘트, 알루미늄, 부동산 개발 등의 5개 업종에 대해 자기자본비율 요건을 강화하고 신용대출을 억제한다는 통지를 발표하면서 그간 중공업 위주의 대중투자

6) 「人民网」, http://www.people.com.cn/GB/14576/28320/44535/44556/3207315.html

를 해왔던 한국기업들의 현지 경영도 영향을 받게 되었다.[7)]

이 시기 중국정부는 「산업조정구조조정지도목록」과 「외상투자산업지도목록」을 발표[8)]하며 기술혁신 및 산업고도화 관련 산업은 적극적인 외자유치를 장려하는 반면, 저부가가치·환경오염 유발 산업·가공무역은 억제하기 시작하였다. 이와 함께 가파른 최저임금 상승, 중국 현지기업의 성장, 원화 강세와 위안화 평가절상 등의 문제로 중국 진출 외자 기업들의 경영환경이 점차 악화되면서 중국경제 성장의 구조조정기에 접어들게 되었다.

2) 경영전략 및 성과

성장기(1999~2005년) 한국기업의 중국투자는 외환위기의 여파로 인해 자금난을 겪은 경공업 위주 중소기업의 철수가 이어졌지만, 대기업 투자는 급증하였다. 이 시기 중국은 2001년 WTO 가입과 함께 경제의 고속성장을 거듭하였고, 이에 한국기업들도 반응하여 적극적으로 현지 생산공장 및 R&D 투자를 본격적으로 진행하며 내수공략에 집중하였다. 대표적으로 이 시기 삼성전자는 중국을 R&D 생산기지와 글로벌 소싱(global sourcing)기지로 활용하기 위한 전략을 채택하였다. 2003년 중국 쑤저우(苏州)에 첫 번째로 반도체 생산라인과 연계한 패키지 연구소를 설립하였고, 2004년 비메모리 반도체 분야의 본격적인 중국 현지화를 위해 항저우(杭州)시에 LSI R&D센터를 설립하였다. 삼성전자는 항저우의 시스템 LSI연구소를 통해 중국 전자업체 및 거래선의 니즈를 충족할 수 있는 반도체 제품의 현지 개발체제를 구축하게 되었다. 또한 중국을 글로벌 소싱을 위한 구매센터로 활용하였다. 중국 내 글로벌 소싱은 현지업체의 부품 및 중간재를 현지구매 후, 제3국의 삼성전자 공장에 납품하는 형태를 취하였으며, 중간재의 현지화를 위해 현지구매 부품 및 중간재를 현지의 조립공장에 납품하기도 하였다. LG전자는 중국시장을 글로벌 생산기지로 자리매김하기 위해 중국 적합형 현지화 전략을 펼쳤다. 2002년 베이징(北京)에 종합 R&D센터를 설립하고 가전, 디자인, 정보통신 등 사업 부문별 부설 연구센터를 통합하여 독립법인으로 분리하였다. 이를 통해 현지 제품 개발역량 집중 및 생산기술력 강화, 그리고 현지 인재 확보에 주력하겠다는 목표였다.

도약기(1992~1998년)가 중국시장 개척의 단계였다면, 성장기(1999~2005년)에 들어서는 지난 10여 년간의 개척과 적응의 단계를 거쳐 상당한 수준의 현지화를 이루었

7) 중국정부는 이 분야에 대한 투자에 대한 전면 재심사와 함께 규정과 부합하지 않는 투자 프로젝트는 중단시키며, 자본금의 비율을 기존보다 15% 높이도록 규정하였다(穆海平, 2004).

8) 「산업조정구조조정지도목록」은 원칙상 중국 현지기업에 적용되기 때문에 외국인 투자 관련 법규는 「외상투자산업지도목록」에 따라 집행된다.

다고 평가할 수 있다. 도약기 동안 생산관리 · 인사관리 · 마케팅 등에서 중국시장의 환경변화와 제도, 관례에 적응한 후, 성장기에는 중국 현지기업에 비해 우수한 한국기업의 기술 · 브랜드 · 마케팅과 같은 내부자원의 경쟁우위가 효과를 발휘하기 시작한 것이다. 따라서 이 시기 한국기업들은 자신들의 경쟁우위를 생산 및 R&D 현지화를 통해 통합된 사업 시스템을 구축함으로써 경쟁우위를 창출하고자 하였으며, 중국경제의 고도성장과 중국 정부의 적극적인 외자기업 유치정책과 연계되어 한국기업 역시 대중국 투자 성장기를 이룩하였다. 즉, 이 시기는 중국 내 환경이 한국기업 대중국 투자 전략 수립에 중요한 요인이었으며, 현지화 전략과 R&D기지 구축을 통한 내수시장 공략이 대중국 투자전략 및 성과 결정요인이었음을 알 수 있다.

3. 쇠퇴기(2006~2009년)

1) 환경적 요인

(1) 글로벌 환경 요인

2008년 미국발 서브프라임 모기지 사태는 유럽연합(EU), 일본 등 선진국의 실물 경기 둔화를 유발했고, 결국 글로벌 금융위기를 초래하였다. 동시에 국제 원자재 및 국제 원유가격 상승, 곡물가격이 급상승하는 글로벌 인플레이션이 우려되는 가운데 주요 선진국의 산업생산과 소비판매가 매우 부진한 글로벌 경제의 악순환이 지속되었다.

더욱이 이 시기 미국발 금융위기의 원인을 둘러싼 논쟁은 미국과 동아시아, 특히 중국과의 관계에서 무역 불균형 논쟁으로 확대되었다(이승주, 2011). 중국을 비롯한 동아시아 국가들이 내수 확대보다 미국과 유럽 등 선진국으로의 수출에 주력하였기 때문에 막대한 자본이 미국에 집중될 수밖에 없었으며, 결국 만성적인 국제수지 불균형이 초래되었다는 것이다. 이에 금융위기를 극복해 가는 과정에서 세계 각국이 자국 산업의 보호와 자국의 경제회복을 최우선으로 여기게 되었고, 보호무역주의 경향이 확산되었다(이승주, 2011).

이러한 상황에서 미국과 유럽 등 선진국 금융기관들이 자국의 자금 유동성 부족 해소를 위해 동아시아 국가로부터 자금 상환을 재촉하기 시작하면서 일본과 한국 등 동아시아 국가들의 금융시장 불안은 가중되었고, 여기에 중국 정부의 외자 기업에 대한 규제가 강화되자 일본 등 선진국의 다국적기업들은 중국 리스크를 줄이기 위한 대안으로 “China+1” 전략으로 베트남 등 동남아 지역을 제2 생산기지로 개척하기 시작하였다.

(2) 국내 환경 요인

이 시기는 정부 차원에서 한국기업의 해외직접투자를 적극적으로 지원하는 정책을

펼치면서 한국기업의 글로벌화가 본격적으로 진행되었다고 볼 수 있다(박영렬 외, 2011). 정부는 2005년 이후 해외금융거래 관련 규제들을 완화하고, 정부 차원에서 해외직접투자를 적극적으로 지원하였다. 2006년 개인의 해외직접투자 한도 확대 및 완전 자율화, 2008년에는 국내 30대 기업의 현지 금융제한제도 폐지를 하며 정부 차원에서 해외투자 적극 지원을 통한 해외직접투자를 통한 성장동력을 확보하려는 정책적 변화를 읽을 수 있다.

그러나 이 시기 한국기업의 해외진출이 증가하게 된 더욱 본질적인 이유로 과규제, 고임금, 노사문제 등 기업 하기 어려운 경영 환경이 조성되면서 국내 제조업체들의 해외로의 이전이 가속화되었기 때문이다. 국내 경제는 2008년 글로벌 금융위기를 겪으며 금융시장 불안으로 이어졌고, 여기에 국제 원자잿값 및 원유가격, 곡물 가격 상승으로 인해 소비자 물가가 상승하여 자연스레 내수가 위축되었다. 이렇듯 글로벌 경제 환경으로 인해 실물 경기의 하락세가 뚜렷해지면서 우리나라의 수출이 크게 둔화되었고, 중국 진출 한국기업의 경영 성과에도 영향을 미치게 되었다. 또한 외환위기 이후 국내의 고비용·저효율 구조에서 벗어나고자 시작된 국내 제조업체의 탈한국 현상은 2006년 이후 더욱 심화되어 “제조업 산업 공동화 현상”을 초래하였다.

⑶ 중국 내 환경 요인

2006년부터 중국정부가 11·5계획에 따라 경제정책기조를 기존의 양적 성장에서 질적 성장을 표방하면서 외자 기업들에 대한 각종 규제를 가하기 시작하였다. 그간 적극적인 외자유치를 통한 고도성장이 성공의 단계에 이르자, 정책방향을 전환하여 외자기업들을 선별적으로 유치하기 시작한 것이다. 이 시기 중국에 진출해 있던 외자기업들에게 가장 큰 영향을 준 것은 2007년 3월 16일 제10기 전인대 제5차 회의에서 통과된 「신 기업소득세법」이다. 중국은 개혁개방 이후 외자유치 확대를 통한 경제개발을 위해 자국 기업과 외자 기업에 대해 서로 다른 소득세법을 적용해왔고, 외국인투자는 중국의 급속한 경제성장과 시장개혁에 중심 역할을 해왔다. 그러나 WTO 가입 이후 중국 내에서 자국 기업과 외자 기업의 불공정한 세제혜택 등에 대한 논쟁이 치열해졌으며, 오랜 논의 끝에 2007년 「신 기업소득세법」 제정이 통과되었다. 법률에 따르면 그간 부여해왔던 외자 기업에 대한 특혜세율이 없어지고 내외자기업의 소득세를 25%로 일괄 적용한다. 또한 수출형 외자 기업에 대한 우대사항도 폐지되었는데, 수출화물에 대한 환급관리 역시 강화되어 수출환급세가 인상되었다.[9)]

기업소득세법 제정과 함께 노동법 개정, 가공무역금지, 세무조사강화 등 외자 기업

9) 「中华人民共和国企业所得税法实施条例」, http://www.chinatax.gov.cn/n810341/n810765/n812176/n812748/c1193046/content.html

에 대한 규제가 강화되면서 중국에 투자한 우리나라 기업들의 경영활동에 어려움이 가중되었다. 특히 2008년부터 시행된 「노동계약법」은 외자 기업들은 근로자의 종신고용을 보장하고 퇴직금 지급의 의무화, 최저임금 인상 등으로 인건비 및 노무관리 부담이 증가하게 되어 외자 기업들의 대중투자에 큰 변수가 되었다(방혜정, 2007). 그뿐만 아니라 산업구조 고도화 추진을 위한 환경규제 강화 및 저부가가치 가공무역을 금지, 수출 부가가치세 환급율 인하, 수출세 부과 대상 품목의 확대와 같은 조치들로 인해 중국 진출 한국기업의 채산성 악화 및 대중국 수입단가 상승을 초래하여 특히 한국 중소기업들의 사업 철수가 속출하기 시작했다.

그러나 이 시기는 중국으로의 외국인직접투자에 대한 규제는 강화됐지만, 중국의 해외직접투자는 더욱 활발히 진행되었다. 2008년 글로벌 금융위기로 인해 달러, 유로화 등의 약세가 이어졌고, 자금 유동성 부족으로 위기를 겪은 기업들을 중국은 넘치는 외환을 활용해 선진국의 주요 자산 및 기업을 확보한 것이다. 이로써 글로벌 금융위기 시기, 중국은 오히려 외환보유고의 자산가치 하락 방지와 상대적으로 열위였던 서비스업 및 신에너지와 같은 산업 부문에서 원자재와 기술, 브랜드 확보를 통해 미래성장동력으로 삼게 되었다(Rosen & Thilo, 2009).

2) 경영전략 및 성과

쇠퇴기(2006~2009년)는 중국 내 정책변화와 같은 환경적 요소가 한국기업 대중국 투자 전략수립에 중요한 요인이었다. 2007년 말부터 시행된 기업소득세법과 노동계약법 등 중국 정부의 외자 기업에 대한 각종 규제에 더해 2008년 발생한 미국발 글로벌 금융위기 및 유럽 재정위기는 우리 기업들의 대중 투자 하강 국면을 불러왔다. 특히 중국의 변화된 경제정책에 대응하지 못해 경영난을 겪고 결국 무단철수하는 기업들이 급증하였다. 과거 한중수교 이후 중국을 생산거점 시장으로 개척하기 위해 중소기업과 대기업들이 무조건 진출하였다면, 2006~2009년의 기간 동안 중국의 정책변화와 글로벌 금융위기를 겪으면서 경공업 중심의 중소기업이 철수하거나 베트남 등의 동남아 시장으로 생산공장을 이전하게 되었고, 반면 자금력이 되는 대기업 위주의 대규모 투자가 이루어졌다. 따라서 이 시기는 지난 25년간 대중국 투자 역사의 긴 흐름에서 도약기와 성장기보다 쇠퇴했던 시기로 볼 수 있다.

비록 글로벌 금융위기와 중국의 정책변화로 인해 전반적으로 중국투자가 주춤했지만, 적극적인 현지화 및 고급화 전략으로 현지 내수시장 공략에 성공한 기업은 중국시장에서 우수한 성과를 거두었다. 대표적으로 두산인프라코어는 경쟁업체들에 비해 늦게 중국 건설기계시장에 뛰어든 후발주자로서 열위를 철저한 현지화 전략으로 극복하며 2006~2009년 4년간 시장점유율과 고객만족도 1위를 차지하며 중국투자 성공기업

으로 평가받았다. 두산인프라코어는 중국 전역 유통망 개척을 위해 직영판매와 대리상 제도를 동시 운영했으며, 완벽한 A/S를 위한 판매상 교육을 별도로 실시하며 인력 현지화, 유통 현지화에 집중하였다. 그뿐만 아니라, 제품의 고급화 전략으로 중국 서부지역의 지형적 특성을 고려한 신제품 “고원형 굴삭기”를 개발하고, “제품 실명제”를 도입하며 고객들에게 품질보증에 대한 확신을 심어주었다. 삼성전자와 LG전자는 고속성장으로 소비력이 좋아진 중국의 젊은 고소득층 소비자를 타깃으로 고가 프리미엄 제품전략을 펼쳤다. 무엇보다 이 시기 중국 정부의 외자 기업 진입 제한 정책에 대한 대비책으로 “철저한 중국기업”으로 거듭난다는 전략을 세우며 중국 내 적극적인 사회공헌활동을 전개하였다. LG생활건강 역시 중국의 고급 백화점에 입점하며 중국의 부유층과 젊은층 소비자를 상대로 고가 프리미엄 전략을 펼치며 부유층이 집중된 저장성 등 주요 지역을 중심으로 시장점유율을 높여갔다. 특히 선발 주자인 글로벌 다국적 기업과의 경쟁이 매우 치열한 생활용품 부문에서 죽염치약을 현지생산하며 중국인들 맞춤 기능성 고가제품으로 브랜딩하여 고급치약 시장 1위를 기록하였다. CJ제일제당은 현지업체와의 차별화와 철저한 프리미엄 제품전략으로 중국시장을 공략하였다. 중국 소비자 입맛에 맞는 제품을 개발하기 위해 2005년 중국 내 R&D센터를 설립하였다. 닭육수를 즐기는 중국인들의 식습관을 공략하기 위해 2006년 “닭고기 다시다(鸡精)”를 출시하였고, 2007년 110억, 2008년 160억, 2009년 200억 원대 매출을 기록하며 경쟁이 치열한 중국 조미료 시장점유율 25%로 2위를 차지하였다.

4. 침체기(2010~2017년)

1) 환경적 요인

(1) 글로벌 환경 요인

글로벌 금융위기 이후 미국을 비롯한 선진국들은 경제회복을 위해 금리 인하와 통화량 조절을 통한 적극적인 양적 완화 정책을 펼치며 소비와 투자를 부양했다. 이에 힘입어 미국경제는 2008년 실질 국내총생산이 마이너스 2.8%까지 하락하였으나, 경제회복을 위해 취한 여러 가지 정책들이 효과를 거두어 민간소비, 기업투자, 주택 및 고용시장의 안정이 회복세에 접어들었고 2014년 이후 2%대의 경제성장세를 보이고 있다(원종현, 2016).

한편 2009년 그리스 발 재정위기는 포르투갈, 아일랜드, 스페인을 거쳐 유로 전 지역으로 확산되어 유럽 주요 은행들의 부실이 새로운 리스크로 작용하면서 유럽 전역의 경제 침체가 장기화 되었다. 특히 글로벌 금융위기 이후 유럽의 투자율이 저하되고 있

으며, 2016년 실업률은 거의 14%에 달해 장기 경기침체에서 벗어나지 못하고 있다.

일본의 경우 아시아 금융위기 이후 연 2%대의 낮은 경제성장률을 보였으나, 2008년 글로벌 금융위기 이후는 0%의 성장률을 나타내며 성장세가 멈춰있다. 일본은 글로벌 금융위기를 "아베노믹스"로 불리는 무제한적 양적 완화를 통해 장기간의 저성장 국면을 극복하고자 하였으나, 엔화 강세와 실질적인 민간소비의 둔화로 인해 경제성장률 증가 효과를 기대할 수는 없었다.

⑵ 국내 환경 요인

글로벌 금융위기는 수출주도 성장을 이룩해 온 우리나라의 실물경제에도 직접적인 영향을 주었다. 2008년 이후 국내 제조업 생산은 마이너스를 기록해, 2009년 마이너스 27% 성장으로 사상 최고치를 경신하였으며 이후 지속적인 저성장의 흐름에서 벗어나지 못하고 있다. 성장세의 둔화에는 고용증가율이 거의 정체되면서 체감경기가 크게 악화된 것이 큰 원인으로 지적되고 있다. 고용유발 효과가 큰 제조업, 건설업 부문의 성장 하향세의 지속과 자영업자의 폐업이 증가하면서 민간소비가 둔화되었으며, 이는 다시 생산을 위축시키는 악순환이 반복되고 있다.

2017년 4차 산업혁명에 대비한 메모리 수요 증가로 반도체와 같은 국내 주력산업의 수출 호황에 힘입어 경제성장률이 반등 되는 듯하였으나, 미국과 중국의 반도체 투자가 활발해지면서 글로벌 반도체 시장의 공급부족이 해소되면서 반도체 수출 효과로 인한 경기 상승세를 기대하기 어려워졌다(LG경제연구원, 2018). 더구나 글로벌 경제위기 이후 제조업에서 서비스업으로의 세계 산업구조 전환 및 각국의 보호주의가 강화되면서 우리나라 수출 부진이 지속되는 상황이다. 여기에 노동인구 감소로 인한 내수부진이 더해지면서 경제의 만성적인 성장저하가 우려되고 있다.

한편 1992년 한중수교 이후 비약적으로 발전해온 일련의 정치적 사건, 특히 2016년 사드(THAAD) 이슈가 발발함에 따라 한국관광 자제 분위기, 중국 내 한국상품 불매 등의 분위기가 고조되면서 외교 문제로 비화되었다(조철 외, 2017). 결국 이러한 글로벌 · 국내의 상호복합적 요인들로 인해 우리나라 기업들 역시 투자위축이 심화되었고, 이는 대중국 투자에도 영향을 주었다.

⑶ 중국 내 환경 요인

이 시기 중국 내부의 환경적 요인은 크게 두 가지로 분류할 수 있다. 첫 번째는 중국 정부의 정책변화 요인이다. 1990년대 연평균 10.5%의 경제성장률을 기록해왔던 중국은 2008년 글로벌 금융위기 이후 고속성장의 지속을 가로막는 내부적인 문제에 봉착하였다. 글로벌 금융위기를 극복하는 과정에서 정부 차원에서 투자 위주의 적극적인 경기부양 정책을 펼치며 종전의 평균 경제성장률에 근접한 평균 9%대를 달성하였지만,

고속성장의 이면에 가려져 오랫동안 곪아왔던 지방정부의 재정부실, 생산능력 과잉 등의 문제가 이 시기에 대두되기 시작하였다(国务院, 2013). 이에 중국정부는 2011년부터 2017년까지 시행되는 12·5규획을 통해 경제구조조정을 통한 질적성장을 정책방향으로 설정하면서 과거의 양적 고도성장에서 촉발된 각종 문제들을 해결하는 것을 목표로 하였다. 2012년 집권한 시진핑(习近平) 지도부는 "안정적 성장 속의 구조조정과 개혁(稳增长, 调结构, 促改革)"을 내세우며 본격적인 구조조정에 앞장섰다.

중국정부는 2011년과 2013년 「산업구조조정목록」의 개정, 그리고 2013년 「네거티브 리스트」를 발표했으며, 2014년 「신창타이(新常态)」 선언으로 경제구도의 고도화 및 기술혁신을 통한 성장으로의 전환을 선언하였다. 그 후, 2016년 13·5 규획(2016~2020년) 및 「중국제조 2025 계획」 발표하며 새로운 사업성장동력을 발굴하기 위한「전략적신흥산업발전」 정책을 제시하였다. 이 시기의 중국정부의 정책기조는 기술혁신과 산업고도화를 위한 외국인 투자는 장려하되, 자국 산업에 이득을 줄 수 있는 선별적 유치를 장려하는 것이었다.

두 번째 환경적 요인은 산업경쟁구도의 전환이다. 2018년 중국 상무부에서 발표한 「중국외상투자보고서(中国外商投资报告)」에 따르면, 2016년부터 경제 산업 구조조정이 안정적으로 추진되고 있으며, 특히 중국정부는 서비스업 주도형 경제발전을 중요시하고 있다고 밝혔다. 중국 내 외국인투자 추세는 제조업 중심에서 서비스업으로 변화되고 있으며, 실제 중국 내 제 3차 산업에서의 외자유치 증가세는 뚜렷하게 보인다. 예컨대, 2016년 금융업을 제외한 제 3차 산업의 신규설립 외자기업 수는 22,724개로 전년 대비 1,739개 증가하였다.

2) 경영전략 및 성과

2008년 이후 글로벌 금융위기를 내수소비 진작을 통한 성장으로 극복하려는 중국정부의 정책 기조 아래 이 시기 우리 기업들의 대중국 투자 목적은 현지 생산기지에서 내수시장 공략으로 전환되었다. 코트라(2017)의 연구 결과에 따르면, 이 시기 한국기업의 대중국 경영전략은 중국지향이 50%, 글로벌 지향 42%, 한국지향 9%로 내수시장 개척을 위한 중국 현지 지향성이 가장 높게 나타났다. 특히 중국진출 한국기업들은 중국시장을 단순히 모기업의 생산기지가 아닌 내수공략을 위한 독립체로서 접근하고 있다고 밝혔다.

한국기업들은 글로벌 금융위기 이후 중국 내수시장 공략을 위한 집중적인 투자가 시작되어 2013년까지 투자규모 및 성과 면에서 세계 경제 위기 전으로 회복하는 단계를 거쳤으나, 이후 중국 소비자들의 구매력 향상, 중국 정부의 산업고도화 정책으로 인한 현지기업들의 부상으로 우리 제품의 가격경쟁력이 하락하고 중국 내 경영환경 변화가

복합적으로 작용하면서 우리나라 기업들의 대중국 투자 성과가 둔화되는 현상이 나타났다. 특히 중국산 소비재의 품질 향상과 온라인 거래가 급속도로 활성화되면서 자연스레 중국 현지 유통기업의 경쟁력이 크게 향상되었고, 이에 중국 내수시장을 진출을 목적으로 투자한 한국의 소비재, 유통기업들이 어려움을 겪게 되었다. 산업연구원(2017)에 따르면 현지정부 규제, 경쟁력 약화, 인건비 상승, 현지수요 부진으로 인해 중국 진출 한국기업의 현지경영에 어려움을 겪고 있으며, 특히 높은 투자비중을 차지하고 있는 제조업은 현지정부 규제, 현지 경쟁심화로 인한 어려움을 겪은 것으로 나타났다.

물론 2016년 사드(THAAD)사태로 인해 일부 산업(관광, 콘텐츠, 유통)군 관련 기업의 피해가 발생했지만, 사드(THAAD)사태는 2010년부터 대중국 투자의 장기 침체를 조금 일찍 앞당겼을 뿐, 실질적으로 우리 기업의 대중국 투자 침체에 직접적인 영향을 준 요인은 아닌 것으로 판단된다. 왜냐하면 우리 기업들의 대중국 투자 75%는 제조업, 특히 반도체, 디스플레이 등 중간재로 중국기업의 제조 및 수출 핵심품목이기 때문에, 이에 대한 규제는 오히려 중국기업의 수출과 생산에 부정적인 영향을 미칠 수 있어 중국 정부로서도 제한적인 산업에서의 규제만 가능하였다. 따라서 이 시기 중국에 진출한 우리나라 대기업들의 명암은 다양한 내외부 요인이 복합적으로 영향을 준 것으로 판단된다. 구체적으로 현대자동차는 2017년 8월 자동차 부품 협력업체의 납품 거부와 일련의 사드(THAAD)사태로 인해 중국 4개의 공장에서 가동 중단 사태를 겪은 이래로 중국에서 실적이 지속해서 악화되고 있다. 중국의 전국승용차협회(全国乘用车市场信息联度会)에서 발표한 2017년 베이징현대차의 판매량은 781,083대로 중국 자동차 업계 순위 10위를 차지하였으며, 2016년(업계순위 6위) 대비 31% 하락하였다. 이러한 영업 악화의 원인으로 일부 사드(THAAD)사태의 영향이 있을 수 있겠으나, 중국 내 브랜드 경쟁력 약화가 주원인으로 작용했다고 판단된다. 2017년 2월 말 사드(THAAD) 부지 제공 등의 이유로 일부 유통업체 등에 대한 영업정지 처분은 있었으나,[10] 현대기아자동차 및 부품 협력사에 대한 중국 정부의 보복조치는 없었던 것으로 파악되기 때문이다.[11] 이렇듯 중국시장에서 부진의 보다 근본적인 원인으로 중국 현지기업이 높은 가

10) 대표적인 중국투자 성공기업으로 평가받던 오리온 역시 2015년 이후 중국에서 어려움을 겪고 있다. 오리온 중국법인은 오리온 그룹 연결 영업이익의 60%를 차지하는 주력 사업부지만, 2017년 매출이 전년 대비 37.9% 감소하고 영업이익은 전년 대비 416억 원 적자를 기록했다. 이러한 오리온의 부진은 사드(THAAD)사태 영향을 어느 정도 받은 것으로 평가된다. 사드(THAAD)의 악영향으로 인해 중간 도매상의 주문 정지와 제품 반품이 이어져 유통 채널 확보에 어려움을 겪었기 때문이다.

11) 한국수출입은행이 발행한 「중국 현대 · 기아차 영업 현황 및 우리의 대응방안」 보고서에 따르면, 2017년 1월부터 한국수출입은행 상해사무소 관할 자동차 부품 협력사를 방문 조사한 결과 통관절차, 소방점검 등에 대한 중국 정부의 보복조치는 없었으며, 사드(THAAD)사태로 인해 영업활

성비로 중국인의 트랜드를 고려한 디자인의 SUV 및 MPV, 전기자동차를 출시하며 2014년 이후 급격히 성장하고 있을 시기, 현대기아차는 한국의 소나타, 아반테 등 기존 모델을 중국식으로 변형한 차종을 고가로 판매하는 전략을 고수하며 경쟁사에 비해 신차종의 출시 역시 늦어 시장 선점의 기회를 놓쳤기 때문이다.

침체기 한국 주요 대기업들의 경영성과는 2010년에서 2012년 회복세를 보이다가 2013년 이후 중국 현지기업들이 기술력과 가격경쟁력을 갖추고 무서운 성장세를 보이고, 중국 소비자들이 소비력 향상으로 브랜드 지명도가 있는 고급제품을 선호함에 따라 고전을 겪고 있다. 한때 중국 소비자들의 사랑을 받았던 삼성전자와 LG전자는 2013년 이후로 꾸준히 매출액 및 시장점유율이 하락하기 시작하여 TV, 휴대폰 시장에서 판매부진을 겪고 있다. 삼성전자의 스마트폰 중국시장 점유율은 2013년 1위에서 2016년 6위, 2017년 8위까지 하락했으며, LG전자 역시 2015년 수익성 악화로 인해 상하이 법인(LGESH)을 폐쇄했다. 이들 기업은 중저가 제품 출시 및 제품혁신 전략을 시도하였지만, 이미 시장점유율 및 브랜드 인지도 면에서 경쟁업체에 밀려 중국에서의 경영상황이 어려워졌다. 따라서 기존 주력 제조업 기업들(삼성, LG, SK 등)은 중국시장에서 부진한 제품군 생산공장은 베트남 등 동남아로 이전하고, 여전히 기술경쟁력을 갖춘 제품군에 집중하는 투트랙 전략으로 전환하였다. 그러나 CJ CGV와 같은 콘텐츠 산업은 네거티브 리스트로 인해 단독투자가 불가능한 환경에도 불구하고, 자체 개발기술인 “4DX”와 “Screen X” 기술을 중국 경쟁사에 공급함으로써 브랜드 가치 상승과 함께 새로운 경쟁우위를 창출하고 있다. 실제로 CJ CGV는 중국 전역 점유율은 5위이지만, 스크린당 점유율은 1위를 기록하면서 경쟁사 보다 앞서고 있다. 이렇듯 이 시기 성과결정요인은 자체 기술 및 브랜드 경쟁력을 갖춘 기업들이 높은 성과를 달성했음을 알 수 있다.

Ⅳ. 결론 및 시사점

본 연구는 1992년 한중수교 이후 2017년까지 25년간의 한국기업 대중국 투자 역사를 도약기(1992~1998년), 성장기(1999~2005년), 쇠퇴기(2006~2009년), 침체기(2010~2017년)의 4단계 시기로 구분한 후, 시기별 투자전략 변화 요인을 글로벌-국내-중국의 환경적 요인에 따라 분석하였으며 연구결과는 〈표 2〉와 같다.

도약기(1992~1998년) 한국기업들은 중국과의 수교를 기점으로 적극적으로 중국시

동에 영향을 받지는 않은 것으로 파악되었다.

장을 개척하였다. 이 시기 대부분의 한국기업은 합작투자형태로 진출하였으며, 현지공장에서 생산한 제품을 한국 및 제3국으로 수출하는 기업이 성과달성에 용이한 것으로 나타났다. 도약기는 한국과 중국의 국가 간 관계 변화가 한국기업 전략변화에 영향을 미친 요인으로 나타났다.

한국과 동남아시아가 외환위기에서 빠른 회복을 하고, 중국 역시 경제의 고도성장을 이룩한 1999~2005년의 기간은 글로벌 · 국내 · 중국의 환경에 따라 한국기업의 대중국 투자전략 역시 향후 중국 내수시장을 선점하기 위한 적극적인 현지화 전략을 취하였다. 또한 중국을 R&D 생산거점기지로 구축하기 위한 대기업들의 공격적인 투자가 이루어졌고, 이는 곧 성과결정요소가 되었다. 이 시기는 중국 내 환경이 한국기업 대중국 투자 전략수립에 중요한 요인으로 나타났다. 쇠퇴기(2006~2009년)는 2007년 말부터 시행된 기업소득세법과 노동계약법 등 중국 정부의 외자 기업에 대한 각종 규제 정책과 글로벌 금융위기로 인해 우리기업들의 대중 투자 하강 국면을 불러왔다. 특히 중국의 변화된 경제정책에 대응하지 못해 경영난을 겪고 결국 무단철수하는 기업들이 급증하였다. 이 시기는 중국 내 환경변화가 한국기업의 중국투자 전략 변화에 중요한 요인이었다. 침체기(2010~2017년)의 중국투자 환경은 글로벌 경제 악재 및 국내 경영환경 악화, 그리고 중국 현지기업의 부상으로 인해 한국기업 경영활동에 통제요소가 가중되어 더욱 역동적이며 복잡해졌다. 이 시기 중국에 진출한 한국기업들의 성패 요인은 지난 도약기, 성장기, 쇠퇴기에 걸친 20년간 투자전략이 성과로 나타난 결과라고 판단된다. 한국기업은 성장기와 쇠퇴기에 현지화 및 고급화 전략으로 내수시장을 적극적으로 공략하였으나, 같은 시기 중국 현지기업의 급부상과 중국 소비자의 소비력 향상으로 급부상한 현지기업과 이미 선발 주자로 중국에 진출해 있던 선진 다국적기업들에 밀려 중국 내수시장 선점의 기회를 놓친 것이다. 이 시기 한국기업의 전략과 성과는 환경변화에 따른 사전대응 및 전략수립이 미흡했던 기업들은 철수하거나 만성적인 적자를 기록했지만, 경영환경 변화에 대응하여 자체 기술경쟁력 및 브랜딩을 구축한 기업들은 새로운 경쟁우위를 창출하였음을 알 수 있었다.

본 연구 분석 결과, 한국기업의 중국에서 현재 장기 침체의 원인을 찾을 수 있었다. 첫 번째 요인은 도약기 후반(1997~1998년) 한국의 외환위기로 인해 다수의 한국기업이 중국시장에서 철수하게 되면서 중국의 내수진작 및 외자유입 촉진정책 혜택을 누릴 기회를 놓쳐 선진 다국적기업에 내수선점 기회를 내어준 점, 두 번째 요인은 쇠퇴기의 글로벌 금융위기 당시 중국기업이 적극적인 인수합병(M&A)을 통해 경쟁력을 키울 때, 한국기업은 고급화 및 현지화 전략으로 중국 고급 소비시장을 공략하였고, 이 시기의 한국과 중국기업의 다른 전략적 선택이 장기 침체의 결정적 원인이 되었다. 침체기에 들어 중국기업이 브랜딩과 기술 면에서 급성장을 하며 중가 시장을 점령하면서 한국기

업은 인지도에서는 글로벌 기업에 뒤처지고, 중국 로컬기업에 비해 가격 경쟁력을 상실하면서 이는 자연스레 중저가 시장 선점 실패가 되어버린 것이다. 즉, 한국기업의 포지셔닝과 전략의 실패로 볼 수 있다. 마지막으로 대중국 투자 성과결정에는 중국의 정책 변화와 한중 관계가 무엇보다 중요한 요인임을 알 수 있었다. 따라서 한국기업은 현재의 장기 침체기를 벗어나기 위해서 환경변화, 특히 양국의 정치적 이익관계 변화에 민감하게 반응하는 대중투자의 특수성을 고려한 대응과 혁신, 미래지향적 전략을 복합적으로 강구해야 할 것이다. 또한, 기업 차원에서 중국 지방정부와의 교섭력을 어떻게

〈표 2〉 시기별 한국기업의 중국 투자 분석 결과

시 기		도약기 (1992~1998년)	성장기 (1999~2005년)	쇠퇴기 (2006~2009년)	침체기 (2010~2017년)
환경	글로벌	• 동남아 시장 인건비 상승 • 동남아시아 외환위기	• 아시아지역 경제 회복	• 글로벌 금융위기	• 글로벌 경제 악화
	국내	• 한중수교 • 한국 외환위기	• 외환위기 부작용으로 경영환경 악화	• 금융 불안 및 수출 둔화	• 고임금 · 과규제 · 노사갈등 심화 • 한중 사드갈등
	중국	• 적극적인 대외개방 정책 • 내수진작 및 외자유입 촉진정책	• 경제 고도성장 시기	• 외자유치 정책 변화 • 중국기업의 본격 적인 해외직접 투자	• 경제구도 고도화 및 기술혁신 • 현지기업 급부상
전략		• 중소기업 다수 진출 • 중소기업 대량 철수 및 대기업 투자 지속 • 중국시장 개척 단계	• 대기업의 R&D 생산기지 구축 • 내수공략 위한 집중적인 현지화 단계	• 중소기업 무단 철수 및 대기업 집중 투자 • 현지화 및 고급화로 내수 집중 공략 단계	• 생산기지 동남아 이전 및 기술 경쟁력 제품군은 중국 잔류 • 주요 유통업 철수 • 중저가 시장 선점 실패
성과		• 합작투자 진출 후, 한국 또는 제3국 수출구조가 성과결정요인 • 외환위기로 내수시장 선점 실패	• 현지기업에 비해 우수한 기술 · 브랜드 · 마케팅과 같은 경쟁우위가 성과결정요인	• 현지화 및 고급화 전략이 성과결정요인	• 자체 기술경쟁력 및 브랜딩 보유가 성과결정요인
투자전략 변화 요인		• 한국과 중국의 국가 간 관계 변화	• 중국의 적극적인 외자유치 정책	• 중국의 외자기업 진입에 관한 각종 규제 정책	• 중국 내 정책변화 및 현지기업 급부상

향상시킬 수 있을지에 대한 장기적인 고민이 필요할 것이다.

본 연구의 결과는 지난 25년간 한국기업의 중국투자 역사를 실증 데이터를 통해 시기 구분한 후, 시기별 전략과 성과를 분석함으로써 향후 중국투자 전략 수립에 고려되는 복합적인 대내외적 환경적 요인을 파악할 수 있는 기초자료를 제공할 수 있기에 중국 투자 한국기업의 실무 담당자들에게 시사점을 줄 수 있을 것이다. 또한 본 연구는 그동안 국내 선행연구에서 다루지 않았던 지난 25년간의 대중국 투자 역사를 환경-전략-성과 프레임워크 안에서 통시적으로 분석하였다는 것에 그 이론적 의의가 있으며, 기업을 둘러싼 환경을 글로벌 · 국내(본국) · 중국(진출국)으로 확장해 한국기업의 대중국 투자전략 변화 요인을 분석한 것은 선행연구에서 환경을 단편적으로 진출국에만 한정하여 분석한 것에서 더 확장하였기에 더욱 의미가 있다고 판단된다. 그러나 분석 대상 기업의 선정 및 25년의 중국 투자 역사를 통시적으로 분석할 수 있는 자료를 수집하는 데는 한계가 있었으며, 향후 후속연구에서는 이 점을 고려하여 산업군 및 개별 기업 수준에서 시기별 어떤 요인이 한국기업의 대중국 투자전략 변화에 영향을 주었는지에 대한 사례분석 및 실증연구를 진행할 수 있을 것이다.

“본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함”

참고문헌

강태구 · 김태석(2005), “한국제조기업의 대중국 투자지분에 다른 성과결정 요인의 실증분석,”「국제경영연구」, 16(1), 83-106.

과학기술정책연구원(1996), “중국 우전부, 전기통신 제9차 5개년 계획 발표,” 제8권 6호 통권 160호.

김용덕 · 함정오(2015), “재중 한국 투자기업의 경영성과 결정요인에 관한 실증적 연구,”「한국국제통상학회」, 20(4), 93-130.

김보인 · 신만수(2010), “한국 대중국 투자 성과결정요인: 현지화의 조절효과 분석을 중심으로,” 한중경상학회, 9(1), 5-26.

대한상공회의소(1998),「중국진출 한국기업의 현지기업 경영실태와 애로요인」.

박영렬 · 곽주영 · 양영수(2011), “한국기업 해외직접투자 역사와 전략,”「경영사학」, 26(3), 73-99.

박의범(1998), “한국기업의 대중국 합작투자에 관한 연구,”「경영논총」, 42, 305-331.

박주옥(1998), “한국기업의 직접투자 소유지분 결정에 관한 연구,”「국제지역연구」, 2(2), 355-373.

방혜정(2007), “중국의 노동계약법 입법 추진 배경과 그 향방,”「국제노동브리프」, 5(5), 84-90.

백은영(2009), “우리나라 대중국 현지 해외투자기업의 수익성과에 관한 실증적 연구,”「무역학회지」, 34(2), 227-246.

변재웅(2010), “최근 중국 외국인투자 유치정책의 변화와 시사점 연구,”「관세학회지」, 11(4), 109-130.

산업연구원(2017년 각 분기별),「중국 진출 기업 경기 조사-2017년 1분기, 2분기, 3분기, 4분기 현황과 전망-」.

산업통상자원부(2002),「21세기 세계화에 대비, 韓 · 中 相生(win-win)의 전략적 산업협력 강화」.

조철 · 조은교 · 박가영 · 박소희(2017), “수교 25주년, 한 · 중 산업경제의 변화와 과제,”「산업연구원」, 산업경제이슈, 제32호.

서동혁 · 이석기(1999), “외환위기 이후 동남아의 경제정책 변화와 한 · 동남아 산업협력,”「산업연구원」, Issue Paper.

안종석(1996), “우리나라 대중국 직접투자기업의 경영성과결정요인 : 시장 및 소유권 전략을 중심으로,”「국제경영연구」, 7(1), 1-24.

양문수(2002), “韓中경제교류 10년 성과와 과제,” 「LG경제연구원」.
윤기창(2016), “한국 다국적 기업의 중국 자회사의 지식이전, 네트워크와 경영성과에 관한 연구-흡수능력과 진입방식의 역학을 중심으로-,” 「무역학회지」, 41(5), 325-350.
원종현(2016), “금융위기 이후 주요국의 통화정책 내용과 동향,” 「국회입법조사처」, 경제 · 산업 분야 입법 및 정책 과제, 통권 제1호.
이동기 · 조영곤 · 이강표(2003), “합작투자기업의 경영 통제가 경영성과에 미치는 영향 : 한 · 중 합작투자기업을 대상으로,” 「무역학회지」, 28(5), 5-24.
이승주(2011), “글로벌 금융위기와 동아시아의 대응,” 「세계정치15」, 32(1), 11-44.
이장로 · 박광서(1995), “대중국 투자 기업의 경영성과 제고를 위한 실태조사 연구,” 「국제경영연구」, 6(1), 223-252.
조평규 · 이철(2017), “대정부 꽌시가 중국진출 한국기업의 경영성과에 미치는 영향-경로 및 조절변수를 중심으로,” 「경영학연구」, 46(5), 1397-1426.
코트라(2011), 「12.5규획으로 본 중국지방정부 신흥전략산업」.
코트라(2017), 「2017 중국진출 한국기업 경영실태 조사」.
한국수출입은행(2017), 「중국 현대 · 기아차 영업 현황 및 우리의 대응방안」.
한국수출입은행(2018), 「’17년 한국의 대중국 투자 동향과 한 · 일 비교 분석」.
한충민(2000), “중국 진출 한국 기업의 직접투자 성과 결정요인에 관한 실증적 연구,” 「국제경영연구」, 11(2), 275-296.
현대경제연구원(2018), 「한중 수출 구조 변화 비교와 시사점」.
LG경제연구원(2018), 「2019년 국내외 경제전망」.
국제금융센터, https://www.kcif.or.kr/jsp/risk_ex_6.jsp
Chakravarthy, B. S.(1982), “Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management,” *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.
Child, J.(1972), “Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice,” *Sociology*, 6(1), 1-22.
Gammeltoft, P., I, Filatochev., & B. Hobdari(2012), “Emerging multinational companiesand strategic fit: A contingency framework and future research agenda,” *European Management Journal*, 30(3), 175-188.
Ghoshal, S., & N. Nohria(1993), “Horses for courses: organizational forms for multinational corporations,” *Sloan Management Review*, 34(2), 23-35.
Law, W. S., & S. M. Cheng(2006), “A Comparison Study of Manufacturing Industry in Taiwan and China: Manager’s Perceptions of Environment,

Capability, Strategy and Performance," *Asia Pacific Review*, 12(1), 19-38.

Luo, Y.(2001), "Toward a cooperative view of MNC-host government relations: Building blocks and performance implications," *Journal of International Business Studies*, 32(3), 401-419.

Luo, Y., & S. H, Park(2001), "Strategic Alignment and Performance of Market- Seeking MNCs in China," *Strategic Management Journal*, 22(2), 141-155.

Miller, D., & P.F. Friesen(1983), "Strategy-making and environment: The third link," *Stategic Management Journal*, 4(3), 221-235.

Root, F. R.(1988), "Environmental risks and the bargaining power of multinational corporations," *International Trade Journal*, 3(1), 111-124.

Rosen, D. H., & H. Thilo(2009), "China's Changing Outbound Foreign Firect Investment Profile: Drivers and Policy Implication", *Peterson Institute for International Economics*, Policy Brief, 9-14.

Shenker, O.(1990), "International joint ventures' problems in China: risks and remedies," *Long Range Planning*, 23(3), 82-90.

Siggelkow, N.(2001), "Change in the Presence of Fit: the Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne," *Academy of Management Journal*, 44(4), 838-857.

Venkatraman, N., & J. C. Camillus(1984), "Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management," *Academy of Management Reiview*, 9(3), 472-483.

Venkatraman, N., & J. E. Prescott(1990), "Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications," *Strategic Management Journal*, 11(1), 1-23.

White, S.(2000), "Competition, capabilities and the make, buy or ally decisions of Chinese state-owned firms," *Academy of Management Journal,* 43(3), 324-341.

Wiersema, M. F., & K. A. Bantel(1993), "Top management team turnover as an adaptation mechanism: The role of the environment," *Strategic Management Journal*, 14(7), 485-504.

国务院(2013),「国务院关于化解产能严重剩余矛盾的指导意见」.

中国商务部(2018),「中国外商投资报告」.

穆海平(2004), “2004年上半年中国宏观经济分析与展望,”「KIEP 북경사무소」.
人民网(2004), “回顾2004 : 温家宝作政府工作报告,” http://www.people.com.cn/GB/14576/28320/44535/44556/3207315.html, 2005.02.28.

“본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함”

The Motivation and Strategy of Korean FDI in China: Focusing on Environment Factors by Period

Yu-Jeong Han* · Young-Ryeol Park**

Abstract

The purpose of this study is to analyze the environmental factors influencing Korean firms FDI strategy in China from 1992 to 2017 for 25 years. In this study, the number of new companies was divided into four stages: takeoff period (1992~1998), growth period (1999~2005), decline period (2006~2009), and recession period (2010~2017). As a result, The takeoff period began in 1992 with the establishment of diplomatic relation between Korea and China, and Korean firms began to invest in the China market. During the period of growth, Korean large firms actively invested in China on the back of economic growth and the Chinese inflow FDI policy. However, with the global financial crisis and the Chinese government's selective foreign policy taking full swing, Korean companies' investment in China fell significantly. During the recession period, the management environment deteriorated with the further strengthening of China's selective foreign-exchange value policy, and the fall in competitiveness in China caused by the rapid growth of Chinese local firms led to the long-term stagnation of Korean firms investment in China. Therefore, it can be seen that Korean firms investment in China has changed in actual investment due to different environmental factors in each period.

〈Key Words〉 Korean firms, Investment in China, Environment Factor, China Investment Strategy, China Investment Performance

* Master, Graduate School of Yonsei University.
** Professor, Schools of Business, Yonsei University.