

## 대정부(對政府) 관시(Guanxi)가 중국진출 한국기업의 경영성과에 미치는 영향: 경로 및 조절변수를 중심으로

조평규(주저자)  
중국연담그룹  
(pkcho123@naver.com)  
이철(교신저자)  
서강대학교 경영대학  
(chollee@sogang.ac.kr)

본 연구는 중국에서 한국 기업의 대정부 관시가 경영성과에 영향을 미치는 과정과 이 과정에 영향을 미치는 조절변수의 효과를 살펴보기 위해 중국진출 한국기업을 대상으로 실증분석을 하였다. 실증분석을 위해 중국에 진출한 한국투자기업을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 구조방정식 모형을 통해 분석하였다. 본 연구의 분석결과를 살펴보면 아래와 같다. 첫째, 대정부 관시는 기업의 자원(재무, 물적, 인적자원)과 정보의 획득에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이러한 자원과 정보의 획득은 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 실증되었다. 둘째, 중국의 관시가 기업경영성과에 미치는 영향은 기술력이 높은 기업과 진출역사가 오래된 기업에서 그리고, 시장의 경쟁이 치열한 기업들에서 보다 낮게 나타난다는 것을 확인하였다. 결론적으로 본 연구는 중국 진출 한국 기업을 대상으로 대정부 관시가 기업경영성과에 영향을 미치는 경로를 파악한 것과, 이러한 대정부 관시 효과가 기업특성과 시장 상황에 따라 달라진다는 조절효과를 실증하였는데 의의가 있다. 이러한 분석결과는 이미 중국에 투자하고 있는 기업과 신규투자를 계획하고 있는 한국 기업들에게 도움을 줄 것으로 기대된다.

주제어: 관시, 대정부 관시, 경영성과, 자원획득, 정보획득, 중국 진출 한국기업, 중국투자

### 1. 연구의 배경과 목적

중국은 1978년 개혁개방 이후 세계 최대의 FDI 대상국으로 성장해 왔다. 2016년 기준으로 중국에 유입된 외국인직접투자(FDI)는 1,262억 달러에 달해 미국에 이어 2위를 차지 한 것으로 나타났다 (<https://www.jetro.go.jp>). 이러한 세계적 추세에 맞게 우리나라의 대중국투자 역시 1992년 한중 수교 이후 큰 폭으로 증가하여 왔다. 2002년부터 중국은 미국을 능가하는 한국의 제1투자대상국으로 부상했고, 2013년에는 한중 수교21년 만에 누적 대

중국 수출액이 1조 달러를 돌파하였다(한국수출입은행, 2014). 그러나, 중국 진출 많은 한국 기업들이 중국의 고유한 사회 문화적 환경에 적응하지 못하여 어려움을 겪는 경우가 많이 있다. 특히 중국의 독특한 문화 현상이면서, 기업의 경영성과에 큰 영향을 미치는 관시에 적응하지 못하여 어려움을 겪는 한국 기업들이 많이 있다.

관시는 수천년 동안 중국에서 내려온 독특한 문화 현상으로, 현지 특유의 요인이다(Chen, Friedman, Yu, Fang, and Lu, 2009; Peng and Luo, 2000; Ho and Redfern, 2010 등). 중국의 사회 구조 및 문화적 특성으로 관시(關係: Guanxi)는

특이한 사회적 연결 망으로, 중국인의 가치관과 사고와 행동준칙(Cao, 2002)이며, 행위의 분석과 이해를 위한 핵심 키(Key)라 할 수 있다(Chen, 1998). 수천년 역사적 배경을 가진 유교주의의 배경을 가진 판시는 중국을 움직이는 처세의 기본 틀을 형성하고 있다 해도 과언이 아니다.

이러한 특수성을 가진 판시는 중국에서 활동하는 많은 다국적 기업의 관심의 대상이 되었으며, 경영학 차원에서도 연구의 대상으로 다루어져왔다. 지금까지의 판시에 대한 경영학적 연구는 크게 세가지 연구 흐름을 보이고 있다. 첫째, 개인 및 대인관계에 관련된 연구로 주로 조직행동적 또는 인사관리 차원의 연구이다. 즉, 판시의 개념에 대한 연구, 판시의 측정에 관한 연구, 판시의 선행요인 및 결과, 판시와 인사관리의 관계, 판시의 질에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구들이다(예컨대 Chen and Chen, 2004; Chen, Friedman, Yu, Fang, and Lu, 2009; Chen and Peng, 2008; Gu and Nolan, 2015; Tsui and Farh, 1997 등). 둘째, 조직수준 차원의 판시에 관한 연구로, 판시와 성과에 영향을 미치는 한 요인으로 다룬 연구들이다. 즉, 기업과 기업 그리고 기업과 정부 사이의 판시로서 기업의 경영성과 혹은 다른 성과들에 미치는 판시의 효과들에 관한 연구들이다(예컨대 Chung, Yang and Huang, 2015; Luo, 2003; Murphy and Li, 2015; Park and Luo, 2001; Peng and Luo, 2000; Tsang, 1998; Xin and Pearce, 1996; 박상수 김동환, 2016 등). 셋째, 최근 부상하는 분야로서, 판시의 사회적 윤리적 딜레마에 관한 연구이다. 예를 들어, 판시와 현대윤리 사이의 긴장 등에 초점을 둔 연구들이다(예컨대 Ho and Redfern, 2010; Su, Sirgy, and Littlefield, 2003; Tan and Snell, 2002 등).

이들 연구들은 판시라는 공통의 주제를 다루고 있기는 하지만, 관점, 이론적 배경 그리고 적용하는 연구방법론에 따라 판시에 관한 연구결과는 큰 차이를 보이고 있다. 하지만, 선행연구들의 공통적 견해는 판시가 중국에서 비즈니스로 성공하기 위한 가장 중요한 핵심요인 중의 하나로 지적하고 있으며, 중국 진출 기업의 경영성과에 중요한 영향을 미치는 요인이라고 주장 하고 있다(Yeung and Tung, 1996; Abramson and Ai, 1999). 이러한 선행연구의 노력에도 불구하고 판시에 대한 종합적인 관점의 연구는 아직 부족하고 특히, 중국에 투자한 한국기업을 대상으로 한 연구는 거의 없는 실정이다. 한국의 경우 중국에 투자한 한국계 투자기업의 수만 하여도 2만개를 상회하고 있으나, 중국진출 한국 기업을 대상으로 판시와 경영성과의 관계를 다룬 실증적 연구는 아직 미미하다고 할 수 있다.

따라서, 본 연구는 이러한 과거 연구의 한계점을 해결하고, 중국 진출 한국 기업들에게 판시에 관한 경영 시사점을 주기 위하여 아래와 같은 두가지 연구 목적을 갖고 진행한다. 첫째, 첫째, 대정부 판시가 기업의 경영성과에 어떤 영향을 미치는가를 중국 진출 한국 기업을 대상으로 실증적으로 분석하는 것이다. 구체적으로 대정부 판시가 기업의 경영성과에 영향을 미치는 과정을 중국 진출 한국 기업을 대상으로 살펴보는 것이다. 둘째, 대정부 판시가 기업의 경영성과에 미치는 영향이 어떤 변수에 의해서 달라지는가를 분석하고자 한다. 즉 기업과 시장의 특성에 따라 판시가 경영성과에 다른 영향을 미칠 것이라고 보아, 이들 변수의 조절효과를 살펴보고자 한다.

## II. 대정부 관시와 경영성과의 관계에 관한 과거 연구 동향

### 2.1 관시의 개념

관시가 중국문화현상으로 오래된 역사를 가지고 있음에도 불구하고, 확일적 정의를 내리기가 쉽지는 않다. 관시(關係)<sup>1)</sup>라는 단어는 우리말의 “관(關:guan)”과 “계(系:xi)”로 구성되어 있다. 따라서 관시는 보통 느슨한 “관계” 혹은 “연결”로 번역된다(Luo, 1997, 2000). 관시의 개념에 관한 선행 연구들에서는, 관시는 “관계(relationships)” (Dunfee and Warren, 2001), “네트워크 관계(networked relations)” (Boisot and Child, 1996), “사회적 자본(social capital)” (Luk, Yau, Sin, Tse, Chow, and Lee, 2008), “사회적 연결(social connections)” (Gu et al., 2008), “상호간의 의무(Reciprocal Obligations)” (Lee and Oh, 2007), “사회적 행위로서 일생을 통해서 얻게 되는 개인관계”(Chen, Chen, and Xin, 2004; Guthrie, 1998; Xin and Pearce, 1996), “속성을 공유하는 특수한 연대”(Jacobs, 1979), “사람과 사람 사이의 실질적인 연결과 빈번한 접촉”(Bian, 1994), “두 사람간의 호혜의 교환”(Hwang, 1988), “사회적 투자 혹은 사회자본의 일종”(Butterfield, 1983), “두 사람 혹은 다수간의 네트워크로 사회적 연결(Fan, 2002)이다”이라고 다양하게 개념화가 진행되어 왔다.

이와 같이 다양한 관시의 개념을 종합하여 본 연구에서는 관시를 “사회적 단위(개인간 혹은 조직간) 간 우호적인 인맥의 연결”이라고 정의를 내리고자

한다. 관시는 철저히 나를 중심으로 하는 개인과 개인과의 관계를 의미하며, 개인의 관시는 자기가 소속된 조직의 관시로 전환 될 경우 조직의 관시가 될 수 있다.

이러한 관시는 중국의 특별한 문화현상으로 아래와 같은 몇 가지 특징을 가지고 있다(Luo, 2000). 첫째, 개인적인 것이다. 관시를 가진 사람이 조직에 몸 담았다고 해서 조직의 것이 되는 것이 아니다. 개인의 관시를 조직을 위해서 사용 할 경우에만 조직의 인적자원이 될 뿐이다. 둘째, 호혜적이다. 관시를 가진 사람이 상호관계의 원칙을 따르지 않으면, 체면과 관시를 동시에 잃게 된다. 셋째, 관시는 제 3자에게 양도 가능하다. 관시를 맺고 상대방에게 제 3자의 일을 부탁하면, 청원자와의 관시와 관계를 고려하여 이를 지원하게 된다. 넷째, 이익을 얻기 위한 것이다. 관시의 이용은 감정적 교환이라기보다는 이익을 얻기 위해서 주로 이용된다. 다섯째, 장기적이다. 관시의 혜택을 받은 사람은 당장 보답을 하지 않아도 된다. 은행의 예금과 같아서 저축해 두었다가 나중에 필요 할 경우 사용 할 수도 있다는 것이다. 여섯째, 우호적이다. 우호적이지 않은 사람과의 관계는 관시가 있다고 말하지 않는다. 가령, 적대적인 관계에 있는 사람에 대해서 잘 알고 있기는 하지만, 관시가 있다고는 말하지 않는다.

### 2.2 관시와 경영성과의 관계

Peng and Luo(2000)는 관시를 출처에 따라 비즈니스 관시와 대정부 관시로 분류하였는데, 본 논문에서는 연구의 주제가 대정부 관시가 경영성과에 미치는 영향을 분석하는 것이므로 아래 문헌 연구는

1) “관(關)”은 “문(門)”를 의미 하고, 이는 문안의 사람들은 자기 사람이라는 의미가 강하다. “계(系)”는 관계를 맺는다는 의미이다.

대정부 관시에 집중하여 살펴본다.

### 2.2.1 관시와 기업 자원

많은 선행연구에서는 기업이 독특한 자원을 보유하고 경쟁우위를 얻고 유지함으로써 경영성과를 달성하고 있음을 지적하고 있다(예컨대 Barney, 1991; Porter, 1980 등). 특히 관시는 중국 내에서 기업의 자원이자 경쟁우위가 됨을 선행 연구에서 지적하고 있다(예컨대 Abramson and Ai, 1999; Fock and Woo, 1998; Luo, 2000 등).

중국에서는 크고 작은 일에 상관없이 실행 전에 사전 조율을 거치는 경우가 대부분이다. 따라서, 소수의 의사결정자들이 사전에 모여 결정을 하고 통보하는 정도의 절차를 거치는 경우가 빈번히 발생한다. 이러한 절차는 투명성이 결여되어 있으나, 효율적으로 경제발전을 이끄는 방법으로 평가되기도 한다. 따라서 이런 과정에는 관시가 개입할 공간이 많아지고 이러한 환경하에서 관시는 중국비즈니스에서 필수적인 존재로 정치와 사회전반으로 확장되어 중국에서 경영활동을 하는데 가장 중요한 자원으로 인식되어 왔다(Abramson and Ai, 1999; Fock and Woo, 1998; Kao, 1993; Yeung and Tung, 1996). 중국에서 경영자들은 자기가 가진 관시를 자원으로 간주한다. 막강한 영향력을 가진 정부관료와의 관시를 가진 사람을 자원을 많이 가졌다고 평가하는 것이 일반적이다. 왜냐하면, 중국의 경우 정부가 가진 막강한 자원은 법과 제도의 형식적인 절차를 거치지만, 관시를 통하여 사전에 결정된 개인이나 기업에게 배분되기 때문이다.

Luo(2000)는 “관시는 부가가치를 창출하는 일종의 “자원”이며, 기업의 능력을 증진 시킨다”고 하였다. Tai(1988)은 올바른 관시는 저렴하고 신뢰 할만한

물품의 공급, 절세, 물품의 국내 혹은 수출 자격부여, 문제발생시 도움이 되는 자원으로 인식 하였다. Hunt and Morgan(1995)는 “관시는 경쟁에서 우위를 가져오는 자원으로 이동불가능성, 복잡성, 상호연관성, 집단효율성, 암묵지, 시간압축적 비경제성”이라고 하였다. 자원은 인적자원(Teece, 2007)과 물리적 자원(Wong and Karia, 2010)으로 구성되며, 관시는 가치 있고, 희귀하며, 모방이 어려운 속성을 가지고 있는 특징을 갖고 있다. 관시는 일종의 무형자원으로 조직의 높은 성과를 위한 필수요소로 주목했다(Carmeli and Tishler, 2004). Chen and Wu (2011)는 관시가 자원의 가교적 역할과 경쟁력 적응에 긍정적이라는 것을 실증하였다.

### 2.2.2 관시와 경영성과

중국경제에 있어, 정부의 의사결정이 경제에 미치는 영향이 막대하다. 중국에서 기업을 경영하려면 정부관료와 친밀한 관계를 유지하는 것은 경영자들의 중요한 업무 중 하나가 된다. 최고경영자가 정부의 관리들과 “불균형적인 접촉”을 유지하는 것은 자연스러운 일이기도 하다(Child, 1994). 중국에서 대정부 관시를 언급 할 때, 가장 정점에 존재하는 것은 정치적인 영향력을 가진 인사다. 중앙 고위층과의 관시는 성급(省級) 정부의 관료들과 연결된다. 이러한 계층적 구조는 지방의 시, 현, 진, 향(市, 縣, 鎮, 鄉) 정부까지 거미줄 같이 연결된다. 이것이 중국의 대정부 관시의 계층적 구조의 기본 형태이다. 또한 중국의 관시는 양도가가능성과 무한 확장가능성을 특징으로 한다. 즉, 대정부 관료들과 맺은 관시는 정부의 다른 부처 혹은 다른 기관의 관료들을 소개 받거나, 양도 받을 수 있어 관시의 확장 가능성이 상당히 높다.

중국에서 작은 규모의 사업일지라도 관료의 도움이 없으면 불가능하다. 사업을 시작하는 기회의 획득에서부터, 각종 행정 수속을 진행하는 과정에 공무원의 도움이 없으면 비용의 낭비뿐만 아니라 시기를 놓치고 만다. 만약, 투자 규모가 크거나 인허가를 받아야 하는 업종이거나, 공장을 짓기 위한 착공과 준공, 제품의 품질검사와 판매허가, 대리점의 신설 등 모든 과정에는 정부의 역할이 개입된다. 또한 중국정부는 국영기업과 민간기업 혹은 외자기업이 경영할 수 있는 업종에 대한 상당한 제한을 하고 있는 나라이다. 권장 업종이 있는가 하면, 불허 하는 업종, 현지정부의 판단이나 재량에 위임 하는 등 다양성을 유지하고 있어 정부개입의 공간이 적지 않다. 그리고 중국 정부는 새롭고 가치 있는 정보생산의 진원지에 해당하며, 고급정보는 기업의 의사 결정에 결정적 영향을 미친다.

Alston(1989)와 Luo(1997)는 자원이 부족할 때마다, 정부당국의 규정에 의해서가 아니라 관시에 의하여 자원을 할당 받는다고 주장하였고, Xin and Pearce(1996)도 관시는 중국에서 법·제도의 대체 역할을 한다고 하였으며, Li and Zhang(2007)는 특히 신설기업이고 불평등한 경쟁 하에서는 대정부 관시가 기업의 성과에 긍정적 영향을 주게 된다고 하였다. 특히 민간기업이나 외자기업들은 국영기업에 비하여 정부로부터 자원배분의 혜택을 얻기가 더 어렵기 때문에 관시를 증진시키려는 동기가 더 강하다.

이처럼 관시가 중국에서 기업의 경영성과에 영향을 미치는 것은 관시를 통해 경쟁기업이 갖고 있지 못한 경쟁우위를 확보할 수 있기 때문이라고 볼 수 있다. 경쟁우위는 기업이 만들어내는 제품이나 서비스에 대하여 경쟁사에 비하여 낮은 원가 구조를 가지고 있거나 차별화를 이루어 경쟁력을 확보하는 것을 의미한다(Porter, 1980)이 중요하다. 기업이 가

진 가치 있는 자원이 경쟁우위의 원천이 되는 것처럼(Wernerfelt, 1984; Rumelt and Lamb 1984), 중국의 관시도 기업 특유의 중요한 자원이 될 수 있다(Luo, 2000). Davies et al(1995)는 “관시는 거래에 유용한 정보와 자원을 얻을 수 있도록 하는 자원이다”고 주장하였으며, Luo(2000)는 관시는 부가가치를 창출하는 일종의 “인적 자원”이며, 기업의 조직능력을 증진시킨다고 하였다. 그리고 기업의 전략적인 능력을 자극해 “수익을 창출하는 자산”이라고 하면서 “다른 기업과의 관시를 맺고 있는가의 여부가 수익과 가치 창출에 영향을 미친다”고 하였다. 특히, 중국에서 중국정부와의 좋은 관시를 유지하는 것은 경쟁우위를 유지하는데 필수적이다. 중국에서의 산업정책 및 규제는 기업간의 경쟁순위에 영향을 미치고, 정부와의 관시를 통해 우월한 판매망을 확보하고 부족한 자원이나 인프라에 먼저 접근 할 수 있으며, 정부의 직간접 보조금을 쉽게 확보 할 수 있다. 또한 중국같이 경제의 전환기에 있는 나라에서는 관시망(Guanxi network)은 공식적인 통로의 보완적인 기능을 하며, 관시망을 통한 정보는 신뢰성과 풍부한 내용으로 유용하다. 관시를 통하면 조사비용을 절감 할 수 있고, 정부의 행정적으로 개입하는 환경에서 자원의 융통성 있는 공급과 획득이 가능해 진다(Boisot and Child, 1996). 이처럼 중국의 기업경영에서 대정부 관시를 이용하여 얻게 되는 자원의 획득과 정보의 획득은 경쟁기업이 가지지 못한 경쟁우위의 원천이 되며, 이를 통해서 경영성과에 긍정적 영향을 미치게 된다.

이러한 관시와 경영성과의 관계를 과거 연구에서 여러 학자들이 다루고 있으며(Chung, Yang and Huang, 2015; Luo, 2003; Murphy and Li, 2015; Park and Luo, 2001; Peng and Luo, 2000; Tsang, 1998; Xin and Pearce, 1996;



박상수 김동환, 2016 등), 특히 중국에서 대정부 관시가 기업경영 성과에 긍정적인 영향을 주고 있음을 여러 선행연구에서 밝히고 있다(예컨대 Chung, Yang and Huang, 2015; Luo et al., 2011; Nee, 1992; Walder, 1995 등). 예를 들어 Kotabe et al(2010)은 “경영자의 대정부 관시가 경영성과에 긍정적 영향을 준다”고 하였다. 또한 Narver and Slater (1990), Gu et al(2008)와 Li et al(2010) 등의 연구에서는 기업의 규모가 크거나 나이가 많은 경우 대정부 관시가 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 이러한 기존 연구들을 종합해보면 중국 정부와의 좋은 관시는 중국 기업의 경영 성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인인 것을 알 수 있다(Child, 1994; Luo and Chen, 1997; Peng, 1997).

이처럼, 경영성과에 중요한 영향을 미치는 대정부 관시가 기업경영성과에 미치는 영향은 일률적이지 않다. 예를 들어, 우수한 경영능력을 가진 기업은 대정부 관시를 별로 중요하게 여기지 않을 수 있다(Luo and Chen, 1996). 관시가 없어도 자기 역량만으로도 생존이 가능하고 경쟁우위를 확보할 수 있기 때문이다. 반면, 기술력과 같이 역량이 부족한 기업이 관시를 활용하는 전략을 구사할 가능성이 높다. 왜냐하면 기술적 열위를 관시를 통하여 보완하려고 하기 때문이다.

또한 관시가 경영성과에 미치는 영향이 산업의 유형에 따라 달라진다는 연구도 있다(Chen et al., 2013). 예를 들어, 업종이 제조업이나 혹은 서비스업이나에 따라 관시가 경영성과에 미치는 효과가 다르게 나타날 수 있다. 과거 연구에 의하면 관시는 제조업에서 보다 서비스산업에서 더 큰 영향을 미친다(Buckley et al., 2006; Gao et al., 2008).

또한 관시의 효과는 기업성과의 유형에 따라 달라

진다. 예를 들면, Park and Luo (2001)는 관시의 활용은 매출액 목표를 달성하도록 하지만, 이익을 상승시키지는 않는다고 주장한다. Luo et al (2002) 들은 관시는 매출을 향상 시키지만, 비용 절감은 없는 것을 밝혔다. 기업의 나이가 많아짐에 따라, 시장화의 개혁이 심화되고 제도적인 환경이 성숙해지면, 기업의 성과에서 관시의 효과 혹은 관시의 실행은 점점 약해진다(Guthrie, 1998; Li et al., 2008; Luo and Chen, 1997; Tan et al., 2009)는 실증연구도 있다. 또한 일련의 연구들은 비국유, 소기업, 신설회사 혹은 경제적으로 덜 개방된 지역의 기업, 제한된 기술 능력, 경영능력, 혹은 기타 제한된 자원을 가진 기업들의 경우에 관시 이용의 실효성이 높다고 주장하였다(Park and Luo, 2001; Zhou et al., 2003).

전체적으로 관시와 경영성과의 관계에 대한 과거 연구를 살펴보면, 관시가 경영성과에 미치는 영향의 경로 및 구조에 대한 실증적 연구는 부족하다. 특히, 중국 진출 한국 기업을 대상으로 대정부 관시와 기업경영성과의 관계를 실증적으로 분석한 연구는 거의 없는 실정이다. 또한 기업의 특성에 따라 대정부 관시가 경영성과에 미치는 영향이 다름에도 불구하고, 이 분야에 대한 연구도 아직 많지 않다. 즉, 관시와 경영성과의 관계에 영향을 미치는 조절 변수에 관한 실증연구도 아직 미진한 편이다. 따라서, 본 연구는 이러한 과거 연구의 한계점을 극복하기 위해, 중국 진출 한국 기업을 대상으로 대정부 관시가 경영성과에 영향을 미치는 과정을 보다 구체적으로 살펴보고, 또한 이러한 대정부 관시의 영향력에 영향을 미치는 조절변수의 효과에 대해 살펴보고자 한다.

### III. 연구 모형과 가설 설정

#### 3.1 연구 모형

본 연구에서 중정적으로 다루는 내용은 첫째, 대정부 관시가 경영성과에 어떤 과정(매개변수)을 거쳐서 영향을 미치는가와 둘째, 이러한 대정부 관시가 경영성과에 미치는 영향이 어떤 변수(조절변수)에 의해 달라지는가를 살펴 보는 것이다.

먼저, 대정부 관시가 경영성과에 영향을 미치는 경로 또는 구조를 살펴보자. 중국 정부는 사회주의 시장 경제 시스템으로 기업에게 배분할 방대한 인적, 물적, 재무적인 자원을 가지고 있다. 따라서, 투자 의향을 가진 기업은 중국정부 공무원과의 관시를 구축하고 이러한 자원의 배분에 있어서 혜택을 받아 투자를 하거나, 새로운 사업을 시작한다. 중국에서 기업경영을 하는 과정에서 인적 물적 재무적 자원 획득에 어려움이 발생 할 경우에는 사귀어 놓은 공무원의 관시를 활용하여 이러한 문제를 해결하는 것은 말할 필요가 없다. 왜냐하면 중국 정부는 기업의 운영에는 관여하지 않지만 인허가, 자원분배, 원자재의 공급, 투자규모의 설정, 산업구조의 구조조정, 은행 대출, 세제혜택 등에서 통제권을 행사하고 있기 때문이다. 기업의 경영자들이 공무원들과 긴밀한 관시를 맺지 않을 수 없는 환경이다. 양호한 대정부 관시를 구축한 기업은 인적 물적 재무적 자원의 획득에서 그렇지 않은 기업에 비해서 훨씬 유리한 입장에 있다. 따라서 대 정부 관시는 기업의 인적 물적 재무적 자원의 획득에 긍정적 영향을 미친다고 볼 수 있다.

현대는 정보 전쟁의 시대다. 경쟁기업에 비하여 조금만 일찍 획득한 정보는 가공할 위력을 가지는 무

형자원이다. 그러나, 중국의 특수한 환경상 고급의 정보는 국가기관이나 정부의 엄격한 통제하에 놓여 있다. 고급 정보의 획득은 사업의 성패를 가름하는 요인인데, 중국에서는 기업의 대정부 관시가 이러한 정보의 획득에 긍정적 역할을 하는 중요한 자원으로 인식되어 왔다(Fock and Woo, 1998). 따라서 대 정부 관시는 정보 획득에 긍정적 영향을 미친다고 볼 수 있다.

이상에서 살펴 본 것처럼, 기업이 가진 대정부 관시가 기업경영성과를 높이는데 긍정적 영향을 미치는 첫번째 경로로 자원 획득과 정보 획득을 들 수 있다. 그리고, 이러한 대정부 관시를 통한 자원과 정보의 획득은 기업의 경쟁우위의 확보에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 자원 기반 관점(Resource based view)은 다른 기업이 가지지 않은 가치가 있고, 희귀하고, 모방하기 어려우며, 대체하기 어려운 자원의 확보를 통해 기업이 경쟁우위에 설 수 있다고 주장한다(Barney, 1991). 따라서, 양호한 대정부 관시의 구축을 통해 확보한 자원과 정보의 획득은 기업의 경쟁우위를 높일 것이며, 지금까지 많은 연구가 밝혔던 것처럼, 이러한 경쟁우위의 확보는 궁극적으로 기업의 경영성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 이상에서 설명한 대정부 관시가 경영성과에 영향을 미치는 과정을 나타낸 것이 그림 1이다.

다음으로 본 연구의 두 번째 중점 연구 내용인 관시와 경영성과의 관계에 영향을 미치는 조절변수에 대해 살펴보기로 한다. 중국에서 관시가 중요한 요인이기는 하지만, 특별한 기술력을 가진 기업이나 이미 시장화가 많이 진전되어 경쟁이 치열한 분야에는 관시의 영향이 크게 미치지 않는다. 또한 중국진출의 역사가 긴 기업보다 짧은 기업들이 자기의 부족한 부분을 메우기 위해 관시를 찾을 가능성이 많다. 반면, 우수한 기술력과 경영능력을 가진 기업은

군이 관시의 도움 없이도 기업성과를 낼 수 있다(Luo and Chen, 1996). 또한 경쟁이 치열한 시장에서는 관시의 영향이 줄어들 가능성이 높다. 왜냐하면 경쟁상대도 관시를 동원하여 대응할 가능성이 높기 때문이다. 이처럼 대정부 관시가 기업경영성과에 미치는 영향은, 현지기업의 기술력, 경쟁강도, 진출 역사 등에 따라 달라질 수 있다. 따라서, 본 연구에서는 대정부 관시와 경영성과 간의 관계에 이들 변수가 미치는 조절효과를 살펴보고자 한다.

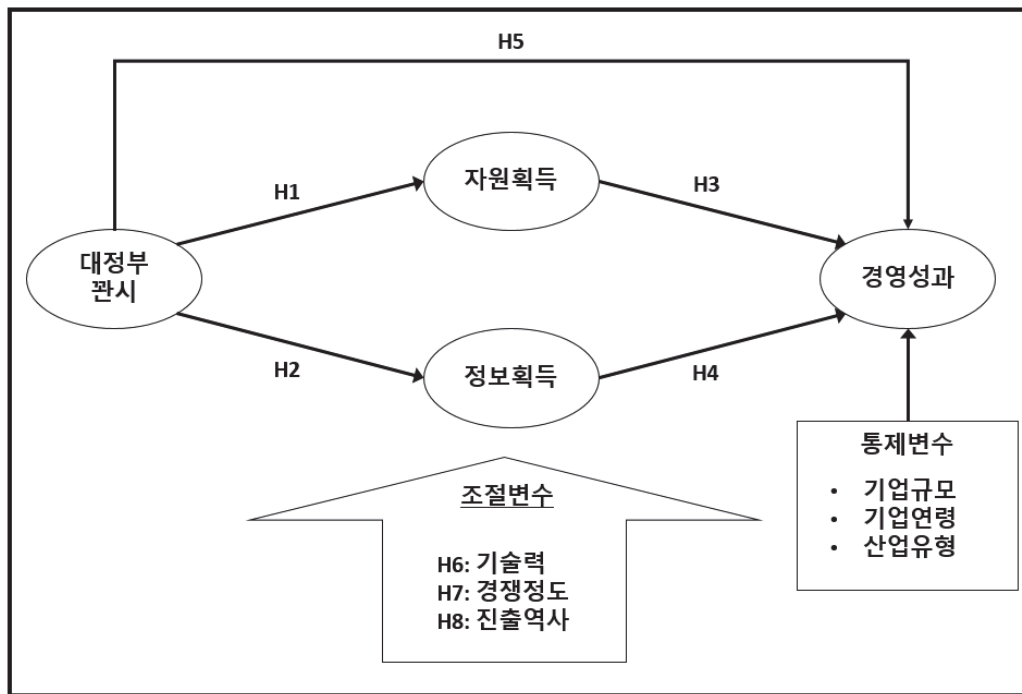
마지막으로 본 모형에서 경영성과에 영향을 미치는 통제 변수로 다음 세가지 요인, 즉 기업 규모, 기업 연령, 산업특성을 설정한다. 해외진출기업은 산업의 특성에 따라 성과가 영향을 받는다. 본 연구의 표본 기업인 중국 진출 한국기업의 경우 크게 제조

업과 비제조업으로 대별하여 산업의 특성에 따라 경영성과에 영향을 미칠 수 있기 때문에 산업 유형을 통제변수로 포함한다. 지금까지 설명한 대정부 관시가 경영성과에 영향을 미치는 전체 경로, 그리고 조절변수와 통제 변수를 모두 그림으로 나타낸 것이 아래 그림 1이다.

### 3.2 가설 설정

#### 3.2.1 대정부(對政府) 관시가 경영성과에 영향을 미치는 과정에 관한 가설

중국의 사회주의적 시장경제체제에서는 자원의 배분권이 정부에 집중되어 있다. 따라서 민간 기업이



〈그림 1〉 연구모형: 대정부 관시가 경영성과에 영향을 미치는 과정



중국정부와 좋은 관시를 유지하는 것은 경쟁우위를 유지하는데 필수적이다(Luo 2000). 대정부 관시를 통하여 얻을 수 있는 자원을 살펴보면, 첫째, 물적자원의 획득이다. 정부로부터 토지자원, 산업 및 구조 조정에 의한 기업의 불하, 신프로젝트건의 인허가, 정부사업의 대행 등 주로 정부로부터 자원 획득을 기할 수 있다. 둘째, 재무자원의 획득으로는 정부로부터의 보조금의 수령, 세금우대정책의 수혜, 정부 예산의 지원, 각종분담금의 후불 혹은 납부유예, 저금리 은행대출의 알선, 정부자원의 신용구매, 정부 납품대금의 조기 현금결제 등의 혜택을 받을 수 있다. 셋째, 인적자원의 혜택으로 우수한 인재의 확보, 양질의 종업원의 우선 배분, 정부위탁교육훈련, 퇴직공무원의 활용 등을 들 수 있다.

이러한 기존 연구들을 종합해보면, 대정부 관시를 통한 원만한 교류를 통하여 정부와 국영 기업내부의 자원의 존재를 확인하고, 자원의 획득에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 추정해 볼 수 있다. 따라서, 아래와 같은 가설을 설정한다.

H1: 중국진출 한국기업의 경우, 대정부 관시는 자원획득에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1978년 중국이 개혁개방을 선언한 후 개방을 지속적으로 추진하고 있으나, 아직도 중국의 경제는 전환기에 있는 나라이다. 중국정부는 고급정보를 생산하고 보존하고 있는 보고(寶庫)이다. 중국은 정보의 공개를 꺼리는 전통을 가지고 있는 나라이다. 그리고 법과 제도가 공개적이거나 명확하지 않은 경우가 허다하다. 의사결정권자의 개인적인 성향이나 의도가 상당히 중요한 변수로 등장한다. 이런 상황에서 정부 관료들과 밀착된 소수자들만의 강한 관시망을 통한 정보는 신뢰성이 높을 수밖에 없다(Boisot and

Child, 1996). 중국 기업인들은 이러한 대정부 관시를 통하여 정부가 가진 다양한 정보와 지식을 공유할 수 있을 뿐만 아니라, 정책자금의 지원정보, 보조금혜택정보, 시장의 트렌드에 대한 정보의 이전, 전략적 목표의 달성 등과 관련된 정보자원을 획득할 수 있다. Davies et al(1995)는 관시는 거래에 유용한 정보와 자원을 얻을 수 있도록 하는 자원이라고 주장하였다. 이러한 기존 연구들을 종합해보면, 대정부 관료와의 관시를 통한 원만한 교류를 통하여 정부와 국영 기업내부의 정보의 존재를 확인하고, 정보를 획득하는데 긍정적인 영향을 미칠 것으로 추정해 볼 수 있다. 따라서, 다음과 같은 가설을 설정한다.

H2: 중국진출 한국기업의 경우, 대정부 관시는 정보획득에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

중국 기업은 대정부 관시를 통하여 획득된 자원을 활용하여 경쟁우위 즉 비용절감과 차별화 우위를 확보한다고 볼 수 있다. 구체적으로 중국 기업은 대정부관료들과의 관시를 통하여 정부의 정책적 지원과 유리한 입지조건의 확보, 저렴한 가격의 토지 확보, 정부자원의 무상 사용, 대출시 이자율 우대, 방송 및 홍보기관의 알선을 통한 광고비의 절감, 행정편의를 통한 업무처리비용의 절감, 정부의 보조, 인재 충원 비용의 절감 등을 통하여 산업 내 경쟁기업에 비하여 비용우위를 달성 할 수 있다. 이처럼 관시를 통한 자원의 획득은 자원 취득을 위해서 지출해야 하는 다양한 비용을 절감하게 하여, 산업 내 경쟁기업에 비해 비용우위를 가져올 것으로 추정 할 수 있다.

또한 대정부 관시를 통한 자원 획득은 기업의 차별화 우위에도 긍정적 영향을 미친다. 관시를 활용하여 양질의 원부자재를 적기에 확보할 수 있고, 국

영기업과의 기술개발과 이전으로 신제품 개발, 획기적인 디자인의 제품을 출시할 수도 있다. 중국에서는 대형유통채널과 물류시스템은 국영인 경우가 많으므로, 양호한 대정부 판시를 통한 유통채널과 물류시스템의 확보, 그리고 이를 통한 양질의 서비스 제공은 고객에게 차별화된 가치를 제공할 수 있다.

이처럼, 중국에서 비즈니스를 수행하는 기업의 경우, 판시를 통해 획득한 자원을 활용하여 경쟁우위 즉 비용우위와 차별화우위를 확보하게 된다. 이러한 비용 우위과 차별화우위는 비용절감과 수익증대를 통해 기업경영성과에 긍정적 영향을 미친다(Porter, 1980 and 1991). 따라서, 판시를 통한 자원 획득은 경쟁우위의 확보를 통해 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 이러한 논리에 의거하여 아래의 가설들을 설정한다.

H3: 중국진출 한국기업의 경우, 자원 획득은 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

많은 경영자들은 정보를 얻기 위해 상당한 비용과 시간을 들인다. 특히 중국정부의 공무원들은 정보생산의 진원지에 해당하므로, 많은 시간을 들여 이들과 양호한 판시를 맺으려고 한다. 이러한 정보의 획득은 기업의 비용 절감과 직결된다. 특히 대정부 판시를 통하여 획득한 정보는 소요되는 비용에 비하여, 정보의 가치가 높다. 판시를 통하면 정보를 획득하기 위해 지출되는 조사 비용을 절감할 수 있고(Boisot and Child, 1996), 기업의 불필요한 비용을 줄일 수 있어 원가 우위를 이룰 수 있다.

또한, 중국에서 강력한 마케팅 능력을 발휘하려면, 관련된 정부기관과의 유기적인 협력이 이루어져야 가능하다. 원천 기술이 부족한 중국의 경우 품질이나 서비스의 우위를 가져오는 획기적인 기술들은

해외로부터의 도입이나 개발이 이루어져야 하는데 판시를 통한 정부기관과의 접근이 선행되어야 한다. 그리고, 새로운 디자인의 개발이나 고객을 위한 독특한 서비스의 시행도 정부 및 유관기관과의 협력없이 어려운 경우가 많다. 그리고 유통과 물류 부분의 유기적인 협력도 대정부 판시를 통한 정보수집의 도움 없이 이루어지지 않는다. 이처럼, 대정부 판시를 통해 획득한 정보자원은 중국에서 비용우위와 차별화 우위를 갖추는데 중요한 자원이다.

이처럼, 중국에서 비즈니스를 수행하는 기업의 경우, 판시를 통해 획득한 정보를 활용하여 경쟁우위 즉 비용우위와 차별화우위를 확보하게 된다. 이러한 비용의 우위는 일시적인 것 아니라 지속적인 경우가 많으며, 수익과 직결되기 때문에 기업경영성과에 긍정적 영향을 미친다. 또한 정보획득을 통해 확보한 품질과 서비스에서의 차별화우위는 경쟁기업에 비해 우월한 시장 경쟁력을 제공하므로 경영성과는 좋을 수밖에 없다. 따라서, 판시를 통한 정보 획득은 이러한 경쟁우위의 확보를 통해 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 이러한 논리에 의거하여 아래의 가설을 설정한다.

H4: 중국진출 한국기업의 경우, 정보 획득은 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

위에서 설정한 가설대로, 대정부와의 좋은 판시는 물적, 재무적, 인적자원의 획득과 정보의 획득을 통하여 경쟁기업에 비하여 비용우위와 차별화 우위를 달성하는 경로를 거쳐 기업의 경영성과에 긍정적 영향을 미친다. 그런데 이러한 경로를 거치지 않고 대정부 판시가 직접 경영성과에 긍정적 영향을 미칠 수도 있다(Yeung and Tung, 1996; Abramson and Ai, 1999; Park and Luo, 2001; Luo,

2003; Peng and Luo, 2000; Tsang, 1998; Xin and Pearce, 1996). 따라서, 이러한 과거 연구를 기반으로 대정부 관시가 직접 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설을 설정한다.

H5: 중국진출 한국기업의 경우, 대정부 관시는 기업경영성과에 직접적으로 긍정적 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 대정부(對政府) 관시가 경영성과에 미치는 영향의 조절변수에 관한 가설

Gu et al., (2008)은 기업의 역량에서 빠른 과학 기술력의 변화는 관시의 효과를 약화시킨다고 하였다. 뛰어난 기술력을 가진 기업은 외부의 네트워크보다 내부의 네트워크를 중시하며, 기술력의 외부유출을 방지하고, 내부적으로 기술력을 확대하여 수익을 높이려고 노력한다. 반면, 기술력이 떨어지는 기업들은 관시를 활용하여 공급자를 확보하고 거래처를 개발하며, 정부의 특혜를 받으려고 노력한다. Luo and Chen (1996)에 의하면, 우수한 기술력과 경영능력을 가진 중국기업은 관시의 의존도가 보다 낮은 반면, 기술력과 경영능력이 낮은 기업들은 관시를 만들고 활용하는데 적극적이다. 이에 다음과 같은 가설을 설정한다.

H6: 중국진출 한국기업의 경우, 기술력이 낮을수록, 대정부 관시가 경영성과에 미치는 효과는 커질 것이다.

중국에서 경쟁의 강도가 강하다는 것은, 시장 경쟁이 작동하고 있다는 것을 의미한다. 시장 경쟁체제에서는 정부의 개입이나 기업간 관시의 활용도 한

계에 부딪히게 마련이다. 특히 많은 경쟁자들이 나타나서 경쟁이 치열한 고성장 산업에는 관시가 영향을 미칠 수 있는 공간이 크지 않다. 그리고 시간이 지남에 따라, 시장화의 개혁이 심화되고 제도적인 환경이 성숙해지면, 기업의 성과에서 관시의 효과는 점점 약해진다(Guthrie, 1998; Li et al., 2008; Luo and Chen, 1997; Tan et al., 2009). 따라서 시장에서 경쟁의 정도가 높으면 대정부 관시가 영향력을 미칠 가능성이 낮아지고, 반대로, 경쟁의 정도가 약해지면, 대정부 관시의 영향력이 커질 것이다. 이에 다음과 같은 가설을 설정한다.

H7: 중국진출 한국기업의 경우, 경쟁 강도가 낮을수록, 대정부 관시가 경영성과에 미치는 효과는 커질 것이다.

중국에 진출한지 오래되지 않은 기업은 관시를 활용해야 하는 일이 적지 않다. 관시는 사업인허가를 받거나, 토지를 할당 받거나, 공장의 신축의 허가, 준공 그리고 제품의 인가, 품질합격, 상표의 등록, 디자인의 등록 등 다양한 행정업무를 처리하는데 큰 역할을 한다. 중국진출이 해를 거듭하여, 사업환경에 적응되고 나면 기업경영이 안정되고 매출 규모나 종업원들이 늘어나며, 기업경영은 안정기에 들어가게 된다. 이런 환경하에서는 대정부 관시의 영향력은 점점 적어진다. 따라서, 대정부 관시는 사업을 시작하거나 연륜이 오래되지 않을 때 상대적으로 영향을 더 많이 미친다고 가정해 볼 수 있다. 이에 다음과 같이 가설을 설정한다.

H8: 중국진출 한국기업의 경우, 중국진출 역사가 짧을수록 대정부 관시가 경영성과에 미치는 효과는 커질 것이다.

## IV. 연구 방법

### 4.1 표본과 자료수집 방법

본 연구의 표본은 한국수출입은행에서 신고된 중국투자기업리스트에 수록된 기업을 대상으로 한다. 이들 중국 진출 한국투자기업 중에서 자본금 50만 달러 이하의 기업과 진출 3년 미만의 기업은 제외한다. 왜냐하면, 중국공상행정관리국에서 투자기업으로 인정하는 가이드라인은 자본금 50만달러 미만은 외자기업으로 보지 않기 때문이다. 현지 경영경험이 3년 미만인 기업은 진출의 역사가 짧아 경영성과를 평가하기에는 적절치 못하다고 판단했기 때문이다. 본 연구에서는 상기의 기준을 충족하는 기업 중에서 업종별 분포에 따라 최종적으로 1,000개의 기업을 선정하였다.

본격적인 설문조사에 앞서 표본기업 대상의 심층 인터뷰 및 사전 테스트(pretesting)를 실시하여 설문지를 수정 및 보완하였다. 그리고, 북경에 본부를 둔 중국한국상회를 방문하여 한국상회에 등록된 현지투자기업의 명단과 주소, 연락처, e-mail 주소, 법인대표 및 주요관리자들의 전화 번호를 입수하여, 표본으로 선정된 1,000개 한국기업의 최고경영자와 관리자급 이상의 간부를 대상으로 SNS, e-mail, Fax를 활용하여 질문자를 발송하였다. 응답자는 대 정부 판시 및 기업경영 전반에 관한 충분한 사전 지식을 보유하고 있는 법인대표 및 관리자급 이상으로 한정하였으며, 응답자의 편의를 고려하여 온라인에서 바로 설문지를 작성할 수 있는 방법을 병행하였다. 또한, 회수율을 높이기 위하여 설문을 발송한 후 미 회신 기업에 대해서는 전화를 걸어 설문 작성을 요청하였다. 최종적으로 170개의 기업이 응답해 왔

으며, 이 중 미응답 항목이 있는 4개의 기업을 제외하여 166개의 기업을 표본으로 사용하여 분석하였다.

### 4.2 변수의 측정

본 연구의 독립변수인 대정부 판시에 대한 측정은 과거 연구자에 따라 다양하게 측정되었습니다. 예를 들어 Peng and Luo(2000), Park and Luo(2001), Li et al.,(2010)의 연구에서는 정치적인 리더와의 우호적인 판시에 대한 측정이 많이 이루어졌으며, Luo(2001), Gu et al(2008), Li and Zhou(2010)은 리커드 척도를 이용하여 1) 우리회사의 임원들은 정부나 정부관련기관의 중요한 인사들과 개인적인 판시를 가지고 있다, 2) 우리회사 임원들은 정부로부터 승인을 받을 수 있다, 3)우리회사 경영자들은 가치 있고 중요한 정보를 얻을 수 있다, 4) 우리회사 임원들은 지방정부당국으로부터 토지, 전기 같은 자원을 얻을 수 있다, 5) 우리 회사 임원들은 대출을 받거나 증시 상장을 할 수 있다 등으로 측정하였다. 본 연구에서는 이러한 과거 연구를 참조하여 (Peng and Luo 2000); Park and Luo 2001); Li et al.,2010), 다음과 같이 측정한다. 1) 최고경영층이 정부 내 다양한 부서(산업, 공상국, 경제무역국, 환보국, 공안국, 위생국, 소방국, 공회, 노동국 등)의 관료들과 밀접한 판시를 맺고 있는 정도, 2) 최고경영층이 재무관련 기관 (세무국, 재정국, 은행, 보험사, 신탁사)들과 판시를 맺고 있는 정도, 3) 최고 경영층이 정부 관료들에게 판시 투자(예: 선물, 시간, 춘절방문, 여행, 사적부탁)를 하고 있는 정도를 리커트 7점 척도로 측정한다(1=매우 그렇지 않다, 7= 매우 그렇다).

본 연구의 매개변수인 자원 획득과 정보 획득은 아래와 같이 측정한다. 먼저 자원 획득은 재무자원,

물적자원, 인적자원으로 구분하여, 재무 자원은 대정부 관시를 통하여 1) 회사가 금융기관 및 은행으로부터 재무적 자원에 접근하거나 자원을 얻을 수 있는 정도, 2) 정부가 회사에 재정적인 지원을 하는 정도를 리커트 7점 척도로 측정한다. 물적 자원은 대정부 관시를 통하여 1) 정부 및 국영기업으로부터 토지, 전기 등 가치 있는 자산을 얻을 수 있는 정도, 2) 정부로부터 각종 프로젝트 비준(사업권 등)을 받을 수 있는 정도, 3) 정부가 회사에 수입허가권 혹은 기술허가를 제공하는 정도를 리커트 7점 척도를 사용하여 측정한다. 인적자원은 대정부 관시를 통하여 1) 지방정부로부터 인력의 조달에 협조를 받을 수 있는 정도, 2) 정부로부터 기술연수나 기술적 지원을 받을 수 있는 정도를 리커트 7점 척도를 이용하여 측정한다.

대정부 관시를 통하여 얻을 수 있는 정보 획득은 1) 우리회사 임원들이 대정부 관시를 활용하여 가치 있고 중요한 정보를 얻을 수 있는 정도, 2) 정부의 각종지원책, 규제에 관한 정보의 획득, 3) 정부로부터 기술, 시장정보, 영업정보, 입찰에 관한 정보의 획득의 3가지 항목으로 구분하여 리커트 7점 척도를 이용하여 측정한다.

본 연구의 최종 종속변수인 경영성과는 과거연구(Venaik, Midgley and Devinney, 2005; Li et al., 2009; Li, Poppo and Zhou, 2008; Filatotchev, Liu, Buck, and Wright, 2009; Park and Luo, 2001)를 참조하여 재무적 성과와 비재무적 성과로 측정한다. 본 연구에서는 성장성과 수익성 등 재무적인 성과의 지표로 매출액 증가율과 경상이익율을 측정한다. 중국의 회계처리관행상 수익의 산정에는 복잡한 요인이 적지 않으며, 특히, 한국에 본사가 있는 경우 직간접 투자자금, 직간접 인력의 지원, 기술료의 산정 등 원가 계산에 따른 상당한 격차가 존재

하기 때문에 경상이익율을 수익성의 지표로 사용한다. 그리고, 비재무적인 지표로 전략적 목표 달성 만족도와 중국투자에 대한 전반적 만족도를 사용한다. 전체적으로 경영 성과는 최근 3년 동안 경영자가 판단하는 1) 매출액 증가율, 2) 경상이익율, 3) 중국투자에 대한 전반적 만족도, 4) 전략적 목표 달성 만족도를 의미차이(semantic differential) 7점 척도로 측정한다.

그리고, 통제변수로 사용한 기업규모, 진출역사는 각각 자산규모와 실제 진출하여 경영한 기간으로 측정하였으며, 산업유형은 제조업과 비제조업으로 나눠 1과 0으로 측정하였다.

마지막으로 본 연구의 조절변수인 기업의 기술력은 1) 기술인력의 전문성 및 숙련도 정도, 2) 기술개발에 투자하는 비용의 정도, 3) 경쟁업체와의 기술격차 정도를 의미차이 7점 척도로 측정한다. 경쟁정도는 1) 경쟁업체와의 가격경쟁의 치열한 정도, 2) 경쟁업체와의 서비스 경쟁의 치열한 정도, 3) 경쟁업체와의 제품 및 서비스 품질에 대한 경쟁정도의 3개 항목으로 구분하여 의미 차이 7점 척도로 측정한다. 그리고, 진출 역사는 실제 진출하여 경영한 기간으로 측정하였다. 이러한 변수의 측정치를 종합정리한 것이 다음 <표 1>이다.

#### 4.3 통계 분석방법

본 연구에서는 다항목으로 측정된 다수의 외생변수 및 내생변수가 존재하고 이들 변수 간의 구조적 관계를 살펴보기 때문에 구조방정식모형(Structural Equation Modeling)을 사용하며, 통계패키지로서 AMOS 22를 사용한다. 그리고, 대정부 관시가 경영성과에 미치는 영향에 대한 조절변수들(기술력, 기업규모, 경쟁정도, 진출역사)의 효과를 살펴보기



〈표 1〉 변수의 측정치

변수명		측정치	척도
경영성과		최근 3년간 경영자가 판단하는 - 매출액 증가율 - 경상 이익률 - 전략적 목표달성 만족도 - 중국투자에 대한 전반적 만족도	의미차이 7점 척도
대정부 판시		- 최고경영층이 정부 내 다양한 부서(산업, 공상국, 경제무역국, 환보국, 공안국, 위생국, 소방국, 공회, 노동국 등)의 관료들과 밀접한 판시를 맺고 있는 정도 - 최고경영층의 재무관련 기관(세무국, 재정국, 은행, 보험사, 신탁사)들과 판시를 맺고 있는 정도 - 최고 경영층은 정부 관료들에게 판시투자(선물, 시간, 춘절방문, 여행, 사적부탁)를 하고 있는 정도	리커트 7점 척도
자원 획득	재무적 자원	- 판시를 통하여 회사가 금융기관 및 은행으로부터 재무적 자원에 접근하거나, 자원을 얻을 수 있는 정도 - 정부가 회사에 재정적인 지원을 하는 정도	리커트 7점 척도
	물리적 자원	- 정부 및 국영기업으로부터 토지, 전기 등 가치 있는 자산을 얻을 수 있는 정도 - 정부로부터 각종 프로젝트 비준(사업권 등)을 받을 수 있는 정도 - 정부는 종종 회사에 수입허가권 혹은 기술허가를 제공하는 정도	리커트 7점 척도
	인적 자원	- 지방정부로부터 인력의 조달에 협조를 받을 수 있는 정도 - 정부로부터 기술연수나 기술적 지원을 받을 수 있는 정도	리커트 7점 척도
정보획득		- 우리회사 임원들은 대정부 판시를 활용하여 가치 있고 중요한 정부를 얻을 수 있는 정도 - 정부의 각종지원책, 규제에 관한 정보의 획득 - 정부로부터 기술, 시장정보, 영업정보, 입찰에 관한 정보 획득	리커트 7점 척도
기술력		- 기술인력의 전문성 및 숙련도 정도 - 기술개발에 투자하는 비용의 정도 - 경쟁업체와의 기술 격차 정도	의미차이 7점 척도
경쟁정도		- 경쟁업체와의 가격경쟁의 치열한 정도 - 경쟁업체와의 서비스 경쟁의 치열한 정도 - 경쟁업체와의 제품 및 서비스 품질에 대한 경쟁정도	의미차이 7점 척도
기업규모		- 자산규모	
진출역사		- 중국 진출 후 경과 년 수	
산업유형		제조업(1) vs 비제조업(0)	

위해 구조방정식 모형에서 일반적으로 사용하는 집단 간 비교분석(two-group analysis) 방법을 사용하여 조절변수의 효과를 검증하였다.

## V. 실증분석 결과

### 5.1 표본 현황

〈표 1〉에서 보는 바와 같이, 본 연구의 표본기업

인 중국 현지투자기업의 평균 기업 나이는 8.83년으로 나타났으며, 가장 짧은 나이는 3년에서 가장 오래된 기업은 23년으로 나타났다. 현지 투자기업의 종업원수는 최소 4명에서 최대 8,000명이며 평균 종업원 수는 262명이다. 기업의 규모에 관해서는, 대기업이라고 답한 기업이 19개사 11.4%를 차지하고 나머지 147개 기업은 중소기업이라고 응답하였다. 업종으로는 제조업이 91개사 54.8% 비제조업이 75개사 45.2%를 차지하였다. 자산규모는 최소 50만위안(인민폐)에서 최대 50억위안이며, 평균 자산액은 1억627만위안이다. 진출유형을 살펴보면, 독자기업이 118개로 71.1%, 합자는 48개사로 28.9%를 차지하고 있다.

## 5.2 신뢰성 및 타당성 검증

연구모형에 사용된 변수들의 신뢰성과 타당성 검증을 위해, 확인적 요인분석을 실시하였다. 본 연구모형은 일차원 변수(First-Order Factor)와 이차원 변수(Second-Order Factor)로 구성되어 있으므로, 먼저, 3개의 이차원 변수를 제외한 일차원 변수들을 대상으로 실시한 확인적 요인분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 본 연구에 사용된 일차원 변수들의 측정모델 적합도는  $\chi^2(58) = 151.132(p=0.00)$ ,  $\chi^2/DF=2.606$ ,  $GFI=0.903$ ,  $NFI=0.935$ ,  $IFI=0.959$ ,  $TLI=0.944$ ,  $CFI=0.958$ ,  $RMSEA=0.095$  등 전반적으로 양호한 수준을 나타내고 있다.  $\chi^2$  검증은 일반적으로 표본크기에 민감하므로, 모형적합에 대한 판단은  $\chi^2$  검증에만 의존하기보다 다른 적합도 지표들과 함께 판단해야 한다(Hair, Anderson, Tatham and Black, 1998, p654-667). 본 연구모형의 경우,  $\chi^2/DF=2.606$ 으로 3.0

이하로 수용가능한 기준치이며,  $RMSEA$ 는 0.095로 수용 가능한 적합도를 나타내고 있다. 또한  $GFI$ 가 일반적 기준치인 0.9을 약간 상회하는 것으로 나타났으며,  $NFI$ ,  $CFI$ ,  $TLI$ 는 모두 기준치인 0.9 이상을 충족하고 있어, 모형의 적합도는 전반적으로 양호하다고 판단된다.

둘째, 측정항목들의 집중타당성을 판단하기 위해서는 각 측정항목의 표준적재치가 0.5 이상이 되어야 하며, 0.7 이상이 바람직하다. <표 2>에 의하면, 본 연구에서 사용한 측정항목들의 표준적재치가 모두 0.7 이상이고, 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $p < 0.001$ ). 또한, <표 2>에 의하며, 평균 분산 추출지수(AVE)와 개념 신뢰도(CR)가 각각 0.5, 0.7 이상의 기준을 넘어 신뢰성과 집중타당성이 확보되었다고 판단할 수 있다(Bagozzi and Yi, 1988).

셋째, 판별타당성 검증을 위해 Fornell과 Larcker (1981)가 제시한 검증방법을 사용하여 분석을 실시하였다. <표 3>에서 보는 것처럼, 평균분산추출지수(AVE)가 해당 변수와 관련 있는 잠재변수들 간의 상관계수를 제공한 값보다 높아 변수들의 판별타당성이 확보된 것으로 판단할 수 있다.

한편, 이차원 변수(Higher Order Construct)인 재무자원, 물적자원, 인적자원획득의 신뢰성과 타당성 검증을 위한 확인적 요인분석 결과는 다음과 같다. 먼저, 측정모델의 적합도는  $\chi^2(11) = 14.230(p=0.000)$ ,  $\chi^2/DF=1.294$ ,  $GFI=0.976$ ,  $AGFI=0.939$ ,  $NFI=0.986$ ,  $IFI=0.997$ ,  $TLI=0.994$ ,  $CFI=0.997$ ,  $RMSEA=0.042$  등으로 전반적으로 양호한 수준을 나타내고 있다. <표 4>에 의하면, 모든 변수의 개념 신뢰도(CR)가 기준치인 0.7을 충족하고 있어 신뢰성이 확보되었다고 판단된다. 또한, 각 측정치에 대한 표준적재치가 모두 기준치인 0.7

〈표 2〉 일차원 변수들의 신뢰성과 타당성 검증결과

변수	측정치	표준적재치	CR	AVE
대정부 판시	정부공무원과의 판시 밀접도	0.901	0.919	0.791
	재무관련기관 판시 밀접도	0.935		
	정부 및 재무기관과의 비공식 밀접도	0.830		
자원획득	재무자원 획득 평균	0.760	0.852	0.656
	물적자원 획득 평균	0.823		
	인적자원 획득 평균	0.847		
정보획득	대정부 판시를 통한 중요정보 획득	0.897	0.959	0.887
	정부의 지원책 및 규제 정보의 획득	0.988		
	기술, 시장정보, 입찰, 정책 정보획득	0.937		
경영성과	매출액증가율	0.856	0.917	0.736
	경상이익율	0.789		
	중국투자에 관한 전반적만족도	0.888		
	중국진출에 대한 전략적 목표달성도	0.897		

〈표 3〉 일차원 변수들의 평균, 표준 편차, 판별타당성 검증 결과

	평균	표준편차	1	2	3	4
1. 대정부판시	4.69	1.57	(0.79)			
2. 자원획득	4.19	0.14	0.58	(0.66)		
3. 정보획득	4.65	1.61	0.43	0.54	(0.89)	
4. 경영성과	4.51	1.29	0.43	0.55	0.49	(0.74)

주: ( ) 안의 수치는 AVE 값이며, 대각선 이하 값은 상관계수를 제공한 값임.

〈표 4〉 이차원 변수들의 신뢰성과 타당성 검증 결과

2차변수	Level	1차변수	측정치	표준적재치	CR	AVE
자원 획득	1차원 (First order)	재무자원	금융기관대출	0.909	0.763	0.827
			세금, 재무우대	0.910		
		물적자원	토지, 전기, 불하	0.876	0.822	0.806
			인허가	0.919		
			지적재산권	0.897		
		인적자원	인재확보관련	0.895	0.798	0.844
	직원교육관련		0.942			
	재무자원		0.849			
	2차원(Second order)		물적자원	0.793	0.772	0.720
		인적자원	0.901			

〈표 5〉 이차원 변수들의 평균, 표준편차, 판별타당성 검증결과

변수	평균	표준편차	1	2	3
1. 재무자원	3.71	1.65	(0.827)		
2. 물적자원	5.02	1.53	0.382	(0.806)	
3. 인적자원	3.87	1.60	0.482	0.442	(0.844)

( ) 안의 수치는 AVE 값이며, 대각선 이하 값은 상관계수를 제공한 값임.

이상을 넘고 유의적이며( $p < 0.001$ ), 평균분산 추출 지수(AVE)도 기준치인 0.5 이상을 넘어 집중 타당성을 가지고 있다고 판단된다. 마지막으로 이차원 변수들의 판별타당성을 검증한 결과, 〈표 5〉에 제시된 바와 같이 모든 변수의 AVE 값이 해당 변수와 관련 있는 변수와의 상관계수를 제공한 값 보다 높아 변수들의 판별타당성이 확보된 것으로 판단된다.

### 5.3 무응답 편익의 동일방법 편익의 검증

본 연구는 무응답 편익을 검증하기 위해 설문 중에서 설문 수집 기간 전반부에 수집한 50%(83개)의 설문(Early Respondents)과 설문 수집기간 후반부에 수집한 50%(83개)의 설문(Late Respondents)을 비교하였다(Armstrong and Overton, 1977). 구체적으로 표본기업의 인구통계학적인 변수인 종업원수, 자산규모, 기업나이, 지분구조를 대상으로  $t$  검증을 실시한 결과 두 집단 간의 유의한 차이가 없는 것으로 나타나 무응답 편익의 문제는 없는 것으로 나타났다.

또한, 본 연구에서는 동일방법 편익을 줄이기 위한 사전적 방법으로 연구 설계 단계에서 연구모형을 복잡하게 설계하여 설문의 응답자가 설문항목에 대한 응답이 의도하는 결과를 예측하기 어렵게 구성하였다. 또한, 설문지에서 독립변수, 매개변수, 종속변수, 통제변수 등 모든 변수들의 순서를 무작위로 배

치하여 응답자가 주관적으로 변수들 간의 관계를 예측하여 응답할 수 있는 가능성을 감소시켰다.

동일방법 편익으로 인한 문제는 이러한 사전적인 방법으로 완벽하게 해결할 수 없기 때문에 본 연구는 사후적으로 동일방법 편익을 검증하기 위해 다음과 같은 방법을 사용하였다(Chang, van Witteloostuijn, and Eden, 2010). 비측정 잠재변수 통제방법(Single Unmeasured Latent Method)을 통해 본 연구에서 가정하고 있는 모델(M1)과 새로운 비측정 잠재요인을 모든 측정변수에 연결시킨 모델(M2) 간의 적합도를 비교하였다. M1의 적합도는  $\chi^2(101) = 234.690(p=0.000)$ , CMIN/DF=2.324, GFI=0.870, NFI=0.926, IFI=.957, TLI=.941, CFI=0.956, RMSEA=0.090으로 나타났으며, M2의 적합도는  $\chi^2(87) = 191.393(p=0.000)$ , CMIN/DF=2.200, GFI=0.883, NFI=0.940, IFI=.966, TLI=.947, CFI=0.966, RMSEA=0.085로 나타났다. 두 모델의 적합도를 비교한 결과, M1에 새로운 비측정 잠재요인을 추가한 M2의 적합도가 약간 향상되었지만(GFI, NFI, CFI 등),  $\chi^2$ 가 43.207 감소하고 자유도가 14 감소하여 유의한 수준은 아닌 것으로 나타났다. 따라서, 동일방법 편익의 문제는 없는 것으로 판단할 수 있다.

### 5.4 가설검증 결과

#### 5.4.1 대정부 관시의 경로에 관한 가설검증 결과

대정부 관시가 경영성과에 영향을 미치는 과정 또는 경로에 관한 구조방정식 모형분석결과는 <표 6>에 나타나 있다. 구조모형의 적합도는  $\chi^2(77) = 152.210$  ( $p=0.000$ ),  $\chi^2/DF=1.977$ , GFI=0.906, AGFI=0.854, NFI=0.929, IFI=0.964, TLI=0.947, CFI=0.961, RMSEA=0.077 등 전반적으로 양호한 수준을 나타내고 있다. 본 연구모형의  $\chi^2/DF$ 는 1.977로 기준치( $\leq 3$ )를 충족하고 있으며, RMSEA는 0.065(기준치 $\leq 0.08$ )로 우수한 적합도를 나타내고 있다. 또한 GFI도 일반적 기준치인 0.9를 상회하고 있으며, CFI, TLI, IFI는 모두 기준치인 0.9 이상을 충족하고 있어 모형의 전반적 적합도는 양호한 것으로 판단된다. Hair et al(1998)는 TLI가 0.9 이상이고 RMSEA가 0.08 이하일 경우, GFI와 AGFI가 0.8 이상이면 수용할 만한 적합도라고 주장하였다.

<표 6>에 의하면, 대정부 관시가 자원획득과 정보획득에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(각

각 표준화된 경로계수가 0.850( $p < 0.001$ ), 0.643( $p < 0.001$ )임). 따라서, 대정부 관시가 자원획득과 정보획득에 긍정적 영향을 미친다는 가설 1과 가설 2는 지지되었다. 또한, <표 6>에 의하면, 자원획득은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나(표준화된 경로계수가 0.471,  $p < 0.050$ ), 관시를 통한 자원획득은 경영성과에 긍정적 영향을 미친다는 가설 3은 지지되었다. 또한, 정보획득이 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나(0.352,  $p < 0.018$ ), 관시를 통한 정보획득이 경영성과에 긍정적 영향을 미친다는 가설 4는 지지되었다.

마지막으로 <표 6>에 의하면, 대정부 관시가 경영성과에 직접 유의적 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다(0.105,  $p = .422$ ). 따라서, 대정부 관시가 경영성과에 직접 긍정적 영향을 미친다는 가설 5는 지지되지 않았다. 그러나 대정부 관시가 경영성과에 미치는 총 효과는 직접효과와 간접효과를 더하여 .731( $p = .010$ )으로 나타났다. 즉 대정부 관시가 중국에서 활동하는 한국기업의 경영성과에 직접적으로 미치는 효과(.105,  $p = .481$ )는 미미하지만, 자원획득과 정보획득을 통해 간접적으로 강한 긍정적 효과(.627,  $p = .010$ )를 미치는 것으로 나타나고 있다.

<표 6> 대정부 관시의 경로에 관한 구조방정식 분석결과

가설	경로	표준화된 경로계수	지지 여부
H1	대정부관시 → 자원획득	0.850***	지지
H2	대정부관시 → 정보획득	0.643***	지지
H3	자원획득 → 경영성과	0.471***	지지
H4	정보획득 → 경영성과	0.352***	지지
H5	대정부관시 → 경영성과	0.105	기각
통제변수	기업규모 → 경영성과	-0.071	
통제변수	진출역사 → 경영성과	0.100	
통제변수	산업(제조/서비스) → 경영성과	0.054	

\*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$



따라서, 전체적으로 중국 진출 한국 기업의 경우, 대정부 관시가 경영성과에 긍정적 영향을 미친다고 결론지을 수 있다. 한편, 통제변수와 관련하여 기업규모(-0.071,  $p > 0.10$ ), 진출역사(0.100,  $p > 0.10$ ), 산업유형(0.054,  $p > 0.10$ ) 등은 기업의 경영성과에 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

#### 5.4.2 조절효과에 관한 가설검증 결과

조절효과를 검증하기 위해 본 연구에서는 구조방정식 모형을 이용하여 두 집단 간 비교방법(Two-Group Analysis)을 사용하였다. 두 집단 간 비교를 통해 조절효과를 검증하기 위해서는 조절변수를 두 그룹으로 분류해야 하는데, 자연분류가 이루어지지 않는 변수는 과거의 연구에 따라(Steenkamp, Batra and Alden, 2003; Katsikeas, Skarmas and Bello, 2009; Zhou and Wu, 2014) 중앙값을 사용하여 두 집단으로 분류하였다. 본 연구에서는 대정부 관시가 기업경영성과에 미치는 영향을 세계의 조절변수(기술력, 경쟁정도, 진출역사)에 따라 두 그룹으로 분리하여 조절효과를 검증하였다(〈표 7〉 참조).

첫째, 대정부 관시와 기업경영성과의 관계에서 기술력의 조절효과를 살펴보는 가설 6을 검증하기 위

해, 먼저 전체 표본을 기술력의 중앙값(4.667)을 중심으로 기술력이 높은 집단(N=91)과 낮은 집단(N=75)의 두 집단으로 나누었다. 구조방정식 모형을 이용하여 대정부 관시가 경영성과에 미치는 총효과를 두 집단 간 비교분석한 결과, 기술력이 높은 집단은 관시가 경영성과에 미치는 총효과가 0.621(직접효과: 0.257; 간접효과:0.364)로 나타났고, 기술력이 낮은 집단은 0.742(직접효과: -0.133; 간접효과: 0.875)로 나타났다(〈표 7〉참조). 그리고 두 집단간 총효과의 차이에 대하여 t-검정을 실시한 결과 그 차이가 유의적으로 나타났다( $t=7.96$ ,  $p < 0.05$ ). 이러한 차이는 관시가 경영성과에 직접적으로 미치는 효과보다 정보획득과 자원획득을 통하여 영향을 미치는 간접 효과에서 더 크게 나타났다. 따라서, 가설 H6은 지지되었으며, 기술력이 낮을수록, 대정부 관시가 중국진출 한국 기업의 경영성과에 미치는 긍정적 영향은 큰 것으로 결론지을 수 있다.

둘째, 대정부 관시가 기업경영성과에 미치는 영향에서 경쟁정도의 조절효과를 살펴보는 가설 7을 검증하기 위해, 먼저 전체 표본을 시장 경쟁의 중앙값(5.000)을 중심으로 경쟁정도가 강한 집단(N=101)과 약한 집단(N= 65)의 두 집단으로 나누어, 대정부관시가 경영성과에 미치는 총효과를 두 집단간 비교분석 하였다. 〈표 7〉의 분석결과에 의하며, 경쟁

〈표 7〉 두 집단 분석을 통한 조절효과 검증

조절변수	가설	집단구분	직접효과	간접효과	총효과	t-값	검증결과
기술력	H6	높은 집단	0.257	0.364	0.621	7.96***	지지
		낮은 집단	-0.133	0.875	0.742		
경쟁정도	H7	강한 집단	-0.014	0.594	0.579	3.90**	지지
		낮은 집단	-0.171	0.812	0.641		
진출역사	H8	많은 집단	0.220	0.502	0.722	4.92**	지지
		적은 집단	0.016	0.771	0.787		

\*\*\*  $p < 0.001$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

정도가 강한 집단은 판시가 경영성과에 미치는 총효과가 0.579(직접효과: -0.014; 간접효과:0.594)으로 나타났고, 경쟁이 약한 집단은 0.641(직접효과: -0.171; 간접효과:0.812)로 나타났다. 그리고 두 집단간 총효과의 차이에 대하여 t-검정을 실시한 결과 그 차이가 유의적으로 나타났다( $t=3.90$ ,  $p < 0.05$ ). 이러한 차이는 판시가 경영성과에 직접적으로 미치는 효과보다 정보획득과 자원획득을 통하여 영향을 미치는 간접 효과에서 더 크게 나타났다. 따라서, 가설 H7은 지지되었으며, 시장에서 경쟁의 정도가 낮을수록, 대정부 판시가 중국 진출 한국 기업의 경영성과에 미치는 긍정적 영향은 큰 것으로 결론지을 수 있다.

대정부 판시가 기업경영성과에 미치는 영향에서 진출역사의 조절효과를 살펴보는 가설 8를 검증하기 위해, 전체 표본을 중앙값(8.00)을 중심으로 진출역사가 높은 집단( $N=99$ )과 낮은 집단( $N=67$ )의 두 집단으로 나누어, 대정부 판시가 경영성과에 미치는 총효과를 두 집단 간 비교분석 하였다. 분석결과 진출역사가 오랜 집단은 판시가 경영성과에 미치는 총효과가 0.722(직접효과: 0.220; 간접효과: 0.502)로 나타났고, 진출역사가 적은 집단은 0.787(직접효과: 0.016; 간접효과: 0.771)으로 나타났다. 그리고 두 집단간 총효과의 차이에 대하여 t-검정을 실시한 결과 그 차이가 유의적으로 나타났다( $t=4.92$ ,  $p < 0.05$ , <표 7> 참조). 이러한 차이는 판시가 경영성과에 직접적으로 미치는 효과보다 정보획득과 자원획득을 통하여 영향을 미치는 간접 효과에서 더 크게 나타났다. 따라서, 가설 H8은 지지되었으며, 중국진출 역사가 짧을수록 대정부 판시가 중국 진출한 한국 기업의 경영성과에 미치는 영향은 큰 것으로 결론지을 수 있다.

## VI. 결론 및 한계점

### 6.1 분석 결과의 요약과 논의

#### 6.1.1 대정부 판시가 경영성과에 영향을 미치는 과정에 대한 분석 결과

본 연구에서는 중국에서 대정부 판시가 기업경영성과에 미치는 영향에 대한 과정을 밝히는 연구 모형을 개발하였으며, 중국에 진출한 한국투자 기업을 대상으로 실증분석을 수행하여 아래와 같은 분석결과를 얻었다.

첫째, 실증분석결과, 대정부 판시가 자원과 정보의 획득에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 판시를 통한 자원과 정보의 획득은 중국에 진출한 한국투자기업에게도 적용되고 있음을 확인하였다. 이러한 분석 결과는 다양한 형태의 판시는 목표로 하는 자원을 얻는데 동원된다는 주장(Burt, 1997; Coleman, 1988; Granovetter, 1985)이나, 판시는 자원교환의 교량 역할을 한다는 주장(Chen and Wu, 2011)이 본 연구에서도 실증되고 있다. 그리고 판시는 거래에 유용한 정보자원을 얻을 수 있도록 하는 자원(Davies et al, 1995), 판시는 정보공유의 매개 역할을 한다(Wu, 2008)는 주장도 본 연구에서 실증되고 있다. 본 연구를 진행하는 과정에서 만난 중국 진출 한국 투자기업들의 CEO들은 대정부 판시를 통한 자원의 획득이 기업성과에 큰 영향력을 미친다고 응답하였다. 즉, 중국투자에서 투자지역의 선정, 공장부지의 할당, 토지대금의 할인과 분납, 세금우대혜택, 종업원들의 채용과 교육 등 다방면에서 대정부 판시는 유용한 수단이 된다고 주장하였다. 또한, 중국이라는 폐쇄적인 사회 구조하

에서는 신뢰가 바탕이 되는 관시를 통하지 않고서는 가치 있는 정보의 획득은 불가능하다. 본 연구를 진행하는 과정에서 한국계 투자기업의 경영자들은 대정부 관시를 통하여 정부의 시책, 개발구의 확장, 신사업유치 정보, 도시개발계획, 산업구조 조정계획 등과 관련된 정보를 얻는다고 답변하였다. 따라서, 대정부 관시는 자원획득과 정보획득에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 연구결과에서도 실증되고 있다.

둘째, 중국 진출 한국 기업의 경우에도 대정부 관시를 통한 자원획득은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 대정부 관시는 중국과 같은 과도기 경제체제하에서 기업의 경쟁우위의 원천이다(Luo and Chen, 1996). 정부로부터 토지대금의 할인과 유예, 보조금 혜택, 세금우대, 예산의 지원, 저금리 정책자금지원이나 우수한 인재의 알선과 교육 등을 통하여 경쟁사에 비하여 비용우위를 점할 수 있다. 또한, 대정부 관시를 통한 가치 있는 자원의 획득은 제품과 서비스의 품질을 높이는데 결정적인 역할을 하며, 서비스 불만을 해소하거나 디자인이나 서비스를 차별화 하는데 유용한 수단이 된다는 주장(Zhang and Li, 2010)이 실증되었다. 이는 정부가 신제품개발의 인허가, 디자인의 허가, 상표권 등 지적재산권의 비준, 각종 성능 검사, 환경 검사, 국영매체를 통한 브랜드이미지 구축 등의 협조는 경쟁사와 차별화 하는데 결정적 역할을 하기 때문이다. 이처럼 대정부 관시를 통한 자원획득은 기업의 경쟁우위 확보를 통해 중국에서 활동하는 우리 기업의 경영성과에 긍정적 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

셋째, 중국 진출 한국 기업의 경우 대정부 관시를 통한 정보획득은 경영성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 대정부 관시를 통해 얻을 수 있는

정보 획득의 혜택을 살펴보면, 정책자금의 지원 정보, 보조금 혜택정보, 정부의 시장 개방 일정, 정부 기관을 통한 기술관련정보, 시장가격의 변화, 물가 통제정보, 신제품 개발 정보 등을 무상으로 획득할 수 있다. 그리고, 이러한 정보는 경쟁사에 비하여 원가 우위의 확보, 판매비용의 절감, 가격경쟁력을 확보하는데 유용한 수단이 된다. 이처럼, 대정부 관시를 통한 정보의 획득이 비용우위에 긍정적 영향을 미친다. 또한, 대정부 관시를 통한 정보 획득은 기업의 차별화 우위 확보에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 즉 대정부 관시가 좋아서 경쟁사가 얻기 어려운 고급정보의 획득은 경쟁사에 비해 차별화된 품질과 서비스를 가능하게 할 것이다. 그리고, 이렇게 확보된 비용우위와 차별화우위는 기업의 경영성과에 좋은 영향을 미칠 것이다. 이처럼 대정부 관시를 통한 자원획득은 기업의 경쟁우위 확보를 통해 중국에서 활동하는 우리 기업의 경영성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

결론적으로 중국진출 한국 기업의 경우, 대정부 관시가 자원획득과 정보획득을 통해 경영성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다. 또한, 대정부 관시가 중국 진출 한국기업의 경영성과에 직접적으로 미치는 효과는 미미하지만, 이처럼 자원획득과 정보획득을 통한 간접 효과를 통해 전체적으로 강한 긍정적 효과를 미치고 있다는 것을 확인할 수 있다. 따라서, 중국 진출 한국 기업의 경우, 대정부 관시가 경영성과에 긍정적 영향을 미친다고 결론지을 수 있다.

#### 6.1.2 조절효과의 분석 결과

본 연구에서는 앞에서 제시한 연구모형을 바탕으로 대정부 관시가 경영성과에 미치는 효과에 영향을

미치는 조절변수(기술력, 경쟁정도, 진출역사)의 효과를 검증하였는데, 분석결과는 아래와 같다.

첫째, 중국 진출 한국 기업의 경우 기술력이 높은 기업에서 낮은 기업에 비하여 판시가 경영성과에 미치는 영향이 낮게 나타났다. 즉 기술력이 낮은 기업에서 판시가 경영성과에 미치는 효과가 더 크게 나타나고, 기술력이 높은 기업에서는 그 효과가 적게 나타났다. 이는 기업의 역량에서 빠른 과학기술력의 변화는 판시의 효과를 약화시킨다고 주장한 Gu et al.(2008)의 연구와 맥락을 같이 하고 있다. 기술력이 떨어지는 기업들은 판시를 활용하여 공급자를 확보하고 거래처를 개발하며, 정부의 특혜를 받으려고 노력한다. 그 결과 기술력이 뒤지는 조직은 판시를 사용하는데 더 적극적이다. 반면, 기술력이 높은 기업은 판시를 활용하기 위해서 비용이나 인력을 낭비할 필요가 없으며, 그 결과 판시에 대한 의존도도 상대적으로 낮아 대정부 판시가 경영성과에 미치는 효과도 상대적으로 높지 않은 것이다.

둘째, 시장의 경쟁이 약한 기업에서 판시가 경영성과에 미치는 영향이 강하게 나타나고, 경쟁이 치열한 기업에서는 그 효과가 약하게 나타났다. 경쟁이 치열한 상황에서는 한쪽이 판시를 동원하면 상대적으로 판시를 동원할 가능성이 많으므로, 판시의 효력은 상쇄되어 영향이 덜하게 된다(Li et al., 2008). 따라서, 시장의 경쟁 정도에 따라 대정부 판시가 경영성과에 미치는 효과가 달라지게 된다. 따라서, 경쟁이 치열한 시장의 경우, 대정부 판시에 의존하여 성과를 올리려고 하는 전략은 실패할 가능성이 높다. 향후 경쟁정도가 심한 업종이나 분야에 진출하는 경우 판시에 의존하는 전략에서 탈피하여, 자체의 역량과 기술력을 키워서 성과를 높여야 한다는 것을 보여주는 분석결과이다.

셋째, 중국 진출 한국 기업의 경우, 진출역사가 오

래된 기업에서 진출역사가 적은 기업에 비하여 판시가 경영성과에 미치는 효과가 적은 것으로 나타나고 있다. 중국 진출 초기에는 현지의 기업환경에 익숙하지 못하기 때문에 판시의 도움을 받아야 할 일들이 많기(Park and Luo, 2001; Zhou et al., 2003) 때문에 판시의 영향이 클 수 있으나, 시간이 지남에 따라, 현지의 문화와 제도적 환경에 익숙해지면, 점점 판시의 의존도가 줄어들어, 판시가 경영성과에 미치는 효과는 점점 약해지게 된다(Guthrie, 1998; Li et al., 2008; Luo and Chen, 1997; Tan et al., 2009). 따라서, 중국에 진출 하는 한국 기업들은 진출 초창기에 적극적으로 대정부 판시를 활용할 필요가 있으나, 현지 시장환경에 적응하고 익숙해지면서, 점차 자체의 경쟁우위를 확보하면서 대정부 판시에 대한 의존도를 줄여야 할 것이다.

결론적으로 기술력이 낮은 기업, 경쟁정도가 덜한 기업, 진출 역사가 짧은 기업에서 대정부 판시가 경영성과에 미치는 영향이 큰 것으로 나타나, 이들 기업에서는 양호한 대정부 판시를 구축하는 것이 중요한 과제임을 알 수 있다.

## 6.2 연구 결과의 시사점

본 연구의 시사점은 크게 학문적 시사점과 경영적 시사점으로 나눌 수 있다. 먼저 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 실증분석을 통해 중국 진출 한국 기업의 대정부 판시가 경영성과에 영향을 미치는 과정을 구체적으로 밝히려고 시도한 점이다. 특히 연구모형에 매개변수를 설정하여, 대정부 판시가 경영성과에 영향을 미치는 과정을 단계별로 보여주고, 이를 실증적으로 검증한 것은 과거 연구에서 시도하지 못한 학문적 기여라고 할 수 있다. 구체적으로 대정부 판시가 경영성과에 영향을 미치는 과정에 자

원획득과 정보획득이라는 매개 변수를 설정하고, 특히 자원 획득을 물적자원, 인적자원, 재무자원으로 세분화하여 분석을 시도한 점은 다른 연구와 차별적인 내용이라고 할 수 있다.

둘째, 대정부 관시가 기업경영성과에 미치는 효과에 영향을 미치는 조절변수(기술력, 경쟁정도, 진출역사)의 효과를 실증 분석한 점도 학문적 의의가 크다고 볼 수 있다. 특히 기술력이 높은 기업, 시장의 경쟁이 강한 기업, 진출역사가 오래된 기업에서는 대정부 관시가 경영성과에 미치는 영향이 상대적으로 약하다는 것을 실증적으로 밝힌 점은 의미가 크다고 할 수 있다. 결론적으로, 기업의 특성 및 시장 상황에 따라 대정부 관시가 경영성과에 미치는 효과가 다르게 나타날 수 있다는 점을 실증적으로 밝힌 점은 향후 이 분야의 연구에 미치는 시사점이 크다고 할 수 있다.

다음으로, 본 연구의 경영적 시사점은 아래와 같다. 첫째, 본 연구에서 대정부 관시가 경영성과에 영향을 미치는 과정을 실증적으로 밝힘으로써, 중국 진출 한국 기업의 경영자들이 중국에서 대정부 관시의 중요성을 인식하고, 중국정부와의 양호한 관시를 구축하고 유지하는데 도움을 줄 것으로 판단된다. 그러나, 대정부 관시를 통하여 아무리 가치있는 자원과 정보를 획득하더라도, 획득한 자원과 정보를 자체적으로 활용할 수 있는 역량을 가지고 있지 못하다면, 경영성과를 높이기 어려울 것이다. 따라서 중국에서 관시를 제대로 활용하여 경영성과를 높이려면, 현지 기업 스스로 마케팅과 기술개발 등 경쟁우위 확보를 위한 자체의 역량 개발이 필요할 것이다.

둘째, 중국 진출 한국 기업의 특성(기술력, 진출역사) 및 시장상황(경쟁)에 따라 대정부 관시가 경영성과에 미치는 효과가 다르게 나타난다는 점은 실제 관시의 효과에 대해 많은 시사점을 준다. 즉 관시가

중국 기업 경영에서 중요한 요소이기는 하지만, 무소불위의 해결책이 아니라는 것을 경영자들은 인식해야 한다. 특히 조절효과의 분석결과에 의하면, 높은 기술력을 가진 기업이나 시장의 경쟁이 치열할 경우, 진출 역사가 오래된 경우에는 관시가 경영성과에 미치는 영향이 상대적으로 크지 않다는 것을 보여준다. 현재 중국에서 급속한 기술의 진보가 이루어지며, 경쟁은 나날이 치열해지고, 시간이 경과함에 따라 한국 기업의 역사도 오래되고, 기업의 규모도 커진다. 따라서 향후 대정부 관시가 경영에 미치는 영향력도 점점 줄어들 것으로 예상할 수 있으므로, 대정부 관시에 대한 의존도를 줄이고, 자체의 기술력과 역량을 키워나가는 데 보다 노력해야 할 것이다.

셋째, 시진핑 정부의 제18기 3중전회 이후 부정부패 공무원들을 대상으로 대대적인 사정작업을 시행하고 있다. 중국에서 대정부 관시가 뇌물이나 부정부패의 연결고리 역할을 하는 것도 현실이다. 시진핑 정부의 부정부패 척결이 지속적으로 계속될 가능성이 높고, 중국도 시간이 지남에 따라 인치에 의해서가 아니라 법에 의한 통치(Rule of Law)가 이루어질 것으로 보인다. 따라서, 중국 진출 한국 기업들도 부정부패와 관련된 음성적 대정부 관시는 엄격하게 금지하고, 건전한 대정부 관시를 구축할 수 있도록 노력해야 할 것이다. 특히 대정부 관시를 뇌물이나 불법적인 행위의 통로로 여기거나 이용하는 것은 자제해야 할 것이다. 결론적으로, 중국 진출 한국 기업의 경영자는 중국에서 사업을 전개하는데, 관시의 중요성을 인식하되, 중국 정부의 부패척결 노력을 감안하여 건전한 관계를 통해 양호한 대정부 관시를 구축하고 유지하도록 노력해야 할 것이다. 또한, 앞으로의 급격한 중국 시장환경 변화에 대응하기 위하여, 관시에 대한 의존도를 점차 낮추고, 자체적으로 원가우위와 차별화 우위를 위한 기술력과 마



케팅 역량을 높이는 노력을 계속하여야 지속적으로 양호한 경영성과를 올릴 수 있을 것이다.

### 6.3 연구의 한계점

본 연구는 위에서 언급한 학문적 기여와 경영적 시사점을 주고 있지만, 다음과 같은 한계가 존재한다. 첫째, 본 연구에 최종 사용된 표본의 크기는 166개로서 연구 모형에 투입된 변수와 모형에 비추어 상대적으로 부족하다. 향후 연구에서는 보다 큰 규모의 표본을 활용하여 분석결과의 신뢰성을 높여야 할 것이다. 둘째, 본 연구가 중국에 진출한 한국 기업만을 대상으로 하여, 연구 결과의 일반화에는 한계가 있다. 향후 연구에서는 중국 기업까지 포함함으로써 대정부 관시가 경영성과에 미치는 영향에 대한 보다 일반적인 결론을 얻을 것으로 희망한다. 셋째, 대정부 관시가 경영성과에 영향을 미치는 과정을 보다 세분화하여 살펴보지 못한 한계도 존재한다. 예를 들어, 본 연구에서는 표본의 규모가 크지 않아, 관시를 통한 자원획득과 정보 획득이 기업의 경쟁우위인 원가우위와 차별화우위에 어떤 영향을 미쳐 궁극적으로 경영성과에 영향을 미치는가를 살펴보지 못 했다. 넷째, 대정부 관시가 경영성과에 미치는 영향을 시간의 경과에 따라 살펴보지 못한 점도 한계점이라 할 수 있다. 현재 시진핑 정부의 부정부패 척결이 지속적으로 계속될 가능성이 높고, 시간이 지남에 따라 중국도 인치에 의해서가 아니라 법에 의한 통치(Rule of Law)가 이루어 질 것으로 보이므로, 대정부 관시가 경영성과에 미치는 영향은 점점 줄어들 것으로 예상된다. 앞으로의 연구에서는 이러한 부정적 측면을 고려하여 관시와 경영성과의 관계에 대해 시계열분석을 함으로써, 관시가 경영성과에 미치는 영향을 보다 엄밀하게 규명할 것으로

기대한다. 향후 연구에서는 이러한 한계점이 극복되어 관시와 경영성과의 관계에 대해 보다 엄밀한 분석결과가 나오기를 바란다.

### 참고문헌

- 김순우·예동근·이춘수(2011), “중국통상과 투자관계 제고를 위한 효과적인 관시(關係)의 연구명제 탐색에 관한 기초연구,” **관세학회지**, 12(2), 275-298
- 문영옥(2008), **중국의류산업에서 개인 GUANXI(關係)가 조직관계유형, 질 및 유통경로성과에 미치는 영향**, 한양대 박사학위논문.
- 박상수·김동환(2016), “중국 기업인들에 있어서 중국식 사회자본의 역할-관시(Guanxi)와 신용(Xinyong)을 중심으로,” **한중사회과학연구**, 40(단일호), 70-95.
- 백권호(2009), “중국 기업문화의 특성과 경영 현지화,” **중국학 연구**, 47, 249-280.
- 신광철·정범구·김경재(2010), “조직구성원의 사회적 자본: 네트워크 및 ‘관시’ 관점에서의 개념적 정의,” **인적자원개발연구**, 13(2), 67-89.
- 이창훈·서민교(2007), “중국비즈니스에서 관시의 역할과 시사점,” **국제상학**, 22(1), 235-255.
- 정재휘(2013), **한국기업의 해외회사에 대한 기술이전 성과의 결정요인: 통합적 접근방법**, 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 정하영(2004), “중국의 ‘관시’문화에 대한 시론,” **중국학연구**, 27, 355-378.
- 조연성(2010), “자원, 동적역량이 경쟁우위에 미치는 영향에 관한 연구,” **무역학회지**, 35(5), 275-300.
- 조평규(2002), **재중국 한국투자기업의 중국내수시장 진출 전략**, 서강대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 조평규(2014), **중국은 우리의 내수시장이다**, 서울, 좋은땅.
- 한국수출입은행(2013), **해외직접투자 경영분석**, 서울, 한국수출입은행.

- 허영호(2010), **동적역량의 결정요인과 경쟁우위 및 해외 시장성과의 관계 : 한국의 중소수출 제조기업을 중심으로**, 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- Abramson, N. R., and J. X. Ai(1999), "Canadian Companies Doing Business in China: Key Success Factors," *Management International Review*, 39(1), 7-35.
- Armstrong, J. S., and T. S. Overton(1977), "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Bagozzi, R. P., and Y. Yi(1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barney, J.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bian, Y.(1994), "Guanxi and The Allocation of Urban Jobs in China," *The China Quarterly*, 140, 971-999.
- Boisot, M., and J. Child(1996), "From Fiefs to Clans and Network Capitalism: Explaining China's Emerging Economic Order," *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 600-628.
- Buckley, P. J., J. Clegg, and H. Tan(2006), "Cultural Awareness in Knowledge Transfer to China-The Role of Guanxi and Mianzi," *Journal of World Business*, 41(3), 275-288.
- Burt, R. S.(1997), "A Note on Social Capital and Network Content," *Social Networks*, 19(4), 355-373.
- Butterfield, F.(1983), *China, alive in the bitter sea*, Bantam Books.
- Cao, H.(2002), "Exploring the Emergence of Guǎnxi Networks." *Social Sciences in Hubei*, 10, 73-75.
- Carmeli, A., and A. Tishler(2004), "The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance," *Strategic Management Journal*, 25(13), 1257-1278.
- Chang, S. J., A. W. Van, and L. Eden(2010), "From The Editors: Common Method Variance in International Business Research," *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178-184.
- Chen, J.(1998), *Guǎnxi Resource and the Deruralization of Farmers: Field Study on Yue Village*, East Zhejiang Province. Beijing: China Sociology Press.
- Chung, H. F., Z. Yang, and P. H. Huang(2015), "How Does Organizational Learning Matter in Strategic Business Performance? The Contingency Role of Guanxi Networking," *Journal of Business Research*, 68(6), 1216-1224.
- Coleman, J. S.(1988), "Social Capital in The Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Davies, H., T. K. Leung, S. T. Luk, and Y. H. Wong(1995), "The Benefits of "Guanxi": The Value of Relationships in Developing The Chinese Market," *Industrial Marketing Management*, 24(3), 207-214.
- Dunfee, T. W., and D. E. Warren(2001), "Is Guanxi Ethical? A Normative Analysis of Doing Business in China," *Journal of Business Ethics*, 32(3), 191-204.
- Fan, Y.(2002), "Ganxi's Consequences: Personal Gains at Social Cost," *Journal of Business Ethics*, 38(4), 371-380.
- Filatotchev, I., X. Liu, T. Buck, and M. Wright (2009), "The Export Orientation and Export Performance of High-technology SMEs in

- Emerging Markets: The Effects of Knowledge Transfer by Returnee Entrepreneurs," *Journal of International Business Studies*, 40(6), 1005-1021.
- Fock, H. K., and K. S. Woo(1998), "The China Market: Strategic Implications of Guanxi," *Business Strategy Review*, 9(3): 33-43
- Fornell, C., and D. F. Larcker(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research* 18(1), 39-50.
- Gao, S., K. Xu, and J. Yang(2008), "Managerial Ties, Absorptive Capacity, and Innovation," *Asia Pacific Journal of Management*, 25(3), 395-412.
- Granovetter, M.(1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Greenblatt, S. L., R. W. Wilson, and A. A. Wilson (1982), *Social Interaction in Chinese Society*, Praeger Publishers.
- Gu, F. F., K. Hung, and D. K. Tse(2008), "When Does Guanxi Matter? Issues of Capitalization and Its Dark Sides," *Journal of Marketing*, 72(4), 12-28.
- Gu, F., and J. Nolan(2015), "Performance Appraisal in Western and Local Banks in China: The Influence of Firm Ownership on The Perceived Importance of Guanxi," *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21.
- Guthrie, D.(1998), "The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition," *China Quarterly*, 154, 254-282.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black(1998), *Multivariate Data Analysis*, Englewood Cliff. New Jersey, USA, 654-667
- Ho, C., and K. A. Redfern(2010), "Consideration of The Role of Guanxi in The Ethical Judgments of Chinese Managers," *Journal of Business Ethics*, 96(2), 207-221.
- Hunt, S. D., and R. M. Morgan(1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *The Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Jacobs, J. B.(1982), "The Concept of Guanxi and Local Politics in A Rural Chinese Cultural Setting," *Social interaction in Chinese society*, 209-236.
- Katsikeas, C. S., D. Skarmas, and D. C. Bello (2009), "Developing Successful Trust-based International Exchange Relationships," *Journal of International Business Studies*, 40(1), 132-155.
- Lamb, R.(1984), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall.
- Lee, S. H., and K. Oh(2007), "Corruption in Asia: Pervasiveness and Arbitrariness," *Asia Pacific Journal of Management*, 24(1), 97-114.
- Li, H., and Y. Zhang(2007), "The Role of Managers' Political Networking and Functional Experience in New Venture Performance: Evidence from China's Transition Economy," *Strategic Management Journal*, 28(8), 791-804.
- Li, J. J., L. Poppo, and K. Z. Zhou(2008), "Do Managerial Ties in China Always Produce Value? Competition, Uncertainty, and Domestic vs. Foreign Firms," *Strategic Management Journal*, 29(4), 383-400.
- Li, J. J., and Zhou, K. Z.(2010), "How Foreign Firms Achieve Competitive Advantage in the Chinese Emerging Economy: Managerial Ties and

- Market Orientation,” *Journal of Business Research*, 63(8), 856-862.
- Luo, Y.(1997), “Guanxi: Principles, Philosophies, and Implications,” *Human Systems Management*, 16(1), 43-51.
- Luo, Y.(2000), *Guanxi and Business*, Singapore: World Scientific.
- Luo, Y.(2001), “Antecedents and Consequences of Personal Attachment in Cross-cultural Cooperative Ventures,” *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 177-201.
- Luo, Y.(2003), “Industrial Dynamics and Managerial Networking in An Emerging Market: The Case of China,” *Strategic Management Journal*, 24(13), 1315-1327.
- Luo, Y., and M. Chen(1997), “Does Guanxi Influence Firm Performance?,” *Asia Pacific Journal of Management*, 14(1), 1-16.
- Luo, Y., O. Shenkar, and M. Nyaw(2002), “Mitigating Liabilities of Foreignness: Defensive Versus Offensive Approaches,” *Journal of International Management*, 8(3), 283-300.
- Luo, Y., Y. Huang, and S. L. Wang(2012), “Guanxi and Organizational Performance: A Meta-analysis,” *Management and Organization Review*, 8(1), 139-172.
- Murphy, W. H., and N. Li(2015), “Government, Company, and Dyadic Factors Affecting Key Account Management Performance in China: Propositions to Provoke Rresearch,” *Industrial Marketing Management*, 51, 115-121.
- Narver, J. C., and S. F. Slater(1990), “The Effect of A Market Orientation on Business Profitability,” *The Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Nee, V.(1992), “Organizational Dynamics of Market Transition,” *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 1- 27.
- Park, S. H., and Y. Luo(2001), “Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms,” *Strategic Management Journal*, 22(5), 455-477.
- Peng, M. W., and Y. Luo(2000), “Managerial Ties and Firm Performance in A Transition Economy: The Nature of A Micro-macro Link,” *Academy of Management Journal*, 43(3), 486-501.
- Pfeffer, J., and G. Salancik(1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy: Technologies for Aalyzing Idustries and Cmpetitors*, Free Press
- Porter, M. E.(1991), “Towards A Dynamic Theory of Strategy,” *Strategic management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Robertson, C., and S. K. Chetty(2000), “A Contingency-based Approach to Understanding Export Performance,” *International Business Review*, 9(2), 211-235.
- Rumelt, R. P., and R. Lamb(1984), “Competitive Strategic Management,” *Toward a Strategic Theory of the Firm*, 556-570.
- Steenkamp, J. B. E., R. Batra, and D. L. Alden (2003), “How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value,” *Journal of International Business Studies*, 34(1), 53-65.
- Su, C., M. J. Sirgy, and J. E. Littlefield(2003), “Is Guanxi Orientation Bad, Ethically Speaking? A Study of Chinese Enterprises,” *Journal of Business Ethics*, 44(4), 303-312.
- Tan, D., and R. S. Snell(2002), “The Third Eye: Exploring Guanxi and Relational Morality in The Workplace,” *Journal of Business*

- Ethics*, 41(4), 361-384.
- Teece, D. J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Tsang, E. W. K. (1998), "Can Guanxi be A Source of Sustained Competitive Advantage for Doing Business in China?," *Academy of Management Executive*, 12(2), 64-73.
- Tsui, A. S., and J. L. L. Farh (1997), "Where Guanxi Matters Relational Demography and Guanxi in The Chinese Context," *Work and Occupations*, 24(1), 56-79.
- Venaik, S., D. F. Midgley, and T. M. Devinney (2005), "Dual Paths to Performance: The Impact of Global Pressures on MNC Subsidiary Conduct and Performance," *Journal of International Business Studies*, 36(6), 655-675.
- Walder, A. G. (1995), "Local Governments as Industrial Firms: An Organizational Analysis of China's Transitional Economy," *American Journal of Sociology*, 101(2), 263-301.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of The Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wong, C. Y., and N. Karia (2010), Explaining The Competitive Advantage of Logistics Service Providers: A Resource-based View Approach," *International Journal of Production Economics*, 128(1), 51-67.
- Wu, W. P. (2008), "Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing," *Journal of Management Studies*, 45(1), 122-146.
- Xin, K., and J. L. Pearce (1996), "Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support," *Academy of Management Journal*, 39(6), 1641-1658.
- Yeung, I. Y. M., and R. L. Tung (1996), "Achieving Business Success in Confucian Societies: The Importance of Guanxi," *Organizational Dynamics*, 25(2), 54-65.
- Zhou, L., and A. Wu (2014), "Earliness of Internationalization and Performance Outcomes: Exploring The Moderating Effects of Venture Age and International Commitment," *Journal of World Business*, 49(1), 132-142.
- Zhou, X., Q. Li, W. Zhao, and H. Cai (2003), "Embeddedness and Contractual Relationships in China's Transitional Economy," *American Sociological Review*, 68(1), 75-102.



## The Effects of Guanxi with Government on the Business Performances of Korean Companies in China: With Emphasis on Process and Moderating Variables

Pyungg Kyu Cho\* · Chol Lee\*\*

### Abstract

This study is designed to investigate a process in which China's Guanxi with Chinese government officials affects management performance of Korean firms located in China. It also attempts to analyze moderating effects of firm and market characteristics (technology, competition, age) on the effects of Guanxi with government officials on the management performance of the Korean firms in China. We surveyed Korean affiliates in China to acquire 166 valid responses, which were analyzed with a structural equation model.

The results of analysis are as follow. First, we found that firm's acquisition of resources (financial, material and human resources) through Guanxi with government officials had positive effects on performances of the Korean firms. Second, we also found that the firm's acquisition of information through Guanxi with Chinese government officials had positive effects on the business performances of Korean companies. However, Guanxi with government officials did not affect performances of the Korean companies directly. Third, the results showed that Guanxi's positive effects on the performance of the Korean firms were less in the firms with higher level of technology, greater competition, and older ages than ones with the opposite characteristics.

In conclusion, this study identified the process in which Guanxi with government officials positively influences gaining resources and information, which lead to better management performances of the Korean firms in China. Also, it identified the moderating effects of the

---

\* China Yan Da Group, Executive Director, First Author

\*\* College of Business Administration, Sogang University, Corresponding Author

firm's technology, age, and competition on the Guanxi's positive effects on the management performances.

Key words: Guanxi, busiess performance, recources, competitive advantage, china investment, Korean firms operating in China

- 
- 저자 조평규는 현재 중국연달그룹(中國燕達集團) 집행회장으로 재직 중이다. 경북대학교 중어중문학과를 졸업하였으며, 서강대학교 경영전문대학원 MBA 및 일반대학원 경영학과에서 박사학위를 취득하였다. 박사취득 후 단국대학교 석좌교수와 서울종합과학대학원 초빙교수로 재직 중이다. 주요연구분야는 중국에 진출한 한국기업의 경영성과에 관한 것이며, 중국 베이징에서 20년 이상 거주하며 기업임원으로 경영에 참여해오고 있으며, 중국관련 서적을 5권 출판한 중국전문가이다.
  - 저자 이 철은 현재 서강대학교 경영대학 교수로 재직 중이며, 미국 텍사스 오스틴 대학교 경영대학원에서 경영학 박사 학위를 받았다. Journal of International Business Studies(JIBS), 경영학연구, 국제경영연구, 고객만족경영연구, 벤처연구, 무역학회지의 편집위원으로 있었으며, 경영학연구, 마케팅연구, 소비자학연구, 광고학연구, 국제경영연구, 무역학회지, 벤처연구, 경영교육연구, JIBS, Journal of Marketing, International Marketing Review, International Journal of Research in Marketing, Journal of International Consumer Marketing International Journal of Enterpreneurship 등 국내외의 주요 학술지에 논문을 발표하였다. 현재 그의 주된 관심 분야는 글로벌 브랜드, 비교문화적 소비자 행동, 사회적 기업, 정부 수출 지원정책 등이다.