# 중국 기업의 가치 혁신 신제품개발 전략에 관한 연구

김지대[1], 김현일[2]


## 초록

본 연구는 중국 기업들을 대상으로 가치 혁신 신제품개발 전략, 관리 방식, 학습 방식, 그리고 신제품 성과간의 관계를 살펴보고, 중국 고유 문화와 중국이 겪고 있는 환경적 변화가치 혁신 신제품개발을 위한 관리 방식과 학습 방식에 어떻게 영향을 끼치는지를 조사하였다.

본 연구 결과는 이론적으로, 가치 혁신 신제품개발을 위해서는 조합적 관리 방식과 조합적 학습 방식이 필요하다는 점을 밝혀 주고 있다. 그리고, 중국 기업들은 이러한 관리와 학습 방식을 수행하는데 유리한 국가 문화와 환경을 갖고 있음을 보여 주고 있기 때문에, 국가 문화와 국가 환경이 신제품개발 관리에 영향을 끼치고 있음을 증명해 주고 있다.



1) 충북대학교 경영대학 교수

2) 충북대학교 경영대학 박사과정

# I. 서론

Nakata and Sivakumar (1996)는 국가 문화에 관련된 연구 문헌들을 고찰한 결과, 국가 문화와 신제품개발 관리와 밀접한 관련이 있다는 결론에 도달한 바 있다. 기존 신제품개발에 관한 연구 문헌들의 주요 흐름은 신제품개발 관리 방식이 제품 특성, 기업 전략, 혹은 기업 문화와 같은 제품과 기업 특성에 적합한 관계를 맺어야 한다는 미시적 관점을 지향하고 있어, 기업 테두리 밖을 벗어나지 않고 있었다. 이에 반해, Nakata and Sivakumar의 주장은 신제품개발 관리를 국가 문화 수준으로 까지 확장해서 접근해야 한다는 필요성을 제기하고 있다.

그러나, 그 동안 국가 문화와 신제품개발 관리와의 관계를 조사한 연구들은 그리 많지 않으며, 그것도 주로 일본, 미국 등 선진국에 집중되어 왔다 (Song and Montoya-Weiss, 2001; Souder and Song, 1997, 1998; Song and Parry, 1997, 1999; 하영원, 박홍수, 2001; 신건철, 2001). 따라서, 중국 등과 같은 신흥 개발도상 국가를 대상으로 해당 국가의 문화적 특징이 신제품개발 관리 변수들에 어떠한 영향을 끼치는 지를 연구한 경우는 상대적으로 빈약한 형편이다. 이러한 맥락에서, 본 연구는 중국 기업들을 대상으로, 최근에 신제품개발 연구 분야에서 주목 받고 있는 가치 혁신 신제품개발 전략을 실행하는 과정에서 중국의 문화적 특성이 어떠한 영향을 끼치는지를 이해하고자 한다.

중국식 경영을 연구한 많은 학자들은 전통적으로 관계 네트워크 (Quanxi)를 중요시 여기는 중국 고유의 가치가 중국 기업들의 경영 방식과 많은 영향을 끼치고 있다고 주장한 바 있다 (Lin and Germain, 2003; Zhou et al., 2008; Shenkar and von Glinow, 1994; Wah, 2001; Chang, 1976). 그러나 이러한 고유 문화이외에도, 지난 반세기 동안 중국 공산당이 주도한 계획 경제 방식은 중국 기업의 경영 방식에 일정 부분 영향을 끼쳤으며 (Chen et al., 2004), 최근에는 중국 시장에 진출한 수많은 글로벌 기업들의 등장은 상당수 중국 기업들이 서구의 선진화된 경영 방식을 채택하도록 유도하고 있다 (Warner, 2002; Lin and Germain, 2003).

일반적으로, 이렇게 다양하고 서로 이질적인 경영 사상들 (전통 고유 가치, 공산당의 계획 경제, 글로벌 경영 체제)이 동시에 기업 경영 방식에 영향을 끼

치게 되면, 경영 현장에서 다양한 경영 방식이 존재하게 되어 많은 혼란이 발생될 위험에 처하게 되기 마련이다. 그러나, 중국인들에게는 이러한 상황이 크게 문제되지 않는 것처럼 보인다. 중국인들의 문화적 기질에는 어떤 민족들보다 애매모호하고 불명확한 것을 허용하는 성향과 서로 이질적인 요소들을 조화시킬 수 있는 문화적 전통을 갖고 있기 때문에 (Pun et al., 2000), 서로 상반된 요소들을 포용하고 조화시키는데 어려움을 겪지 않는다고 한다. 이러한 중국인의 기질 때문에, 전 세계에서 중국은 러시아와는 달리, 서로 배타적인 공산주의와 자본주의를 매우 조화롭고 유지해 나가고 있다 (Michailova and Hutchings, 2006). 또한, 중국인들이 서로 이질적 요소들을 조화롭게 유지해 나갈 수 있는 기질적 특성은 중국의 대표적 기업인 하이얼 (Haier)과 같은 기업 현장에서도 확인할 수 있다. 하이얼의 최고 경영자인 장루이민은 상호 이질적 경영 사상들 (일본식 경영, 미국식 경영, 중국의 전통 가치, 공산주의)중에서 자사의 상황에 적합한 것만을 취사선택한 것이 아니라 이들을 모두 융합하여, 마오쩌둥, 노자, 공자, 손자, 마쓰시타 고노스케, 잭 웰치 등의 경영 사상을 기업 경영에 모두 스며들게 하였다고 한다 (Yan and Hu, 2001).

중국인들의 이러한 융합 기질은 매우 긍정적인 결과를 제공하고 있음을 여러 증거들이 보여 주고 있다. 전통 가치와 공산주의의 계획 경제 시스템, 그리고 자본주의의 시장 경제 시스템을 함께 조화롭게 보존하고 있는 오늘날 중국 경제는 어느새 국민총생산의 규모가 세계 4위의 경제 대국으로 발전하였으며 (World Bank, 2006), 앞에서 언급한 하이얼의 경우 창업 초기에 147만 위안의 적자 기업이었지만, 그 이후 연평균 80% 성장을 기록하여 16년이 지난 2001년 현재, 매출액 206억 위안의 글로벌 기업으로 성장하였다 (Yan and Hu, 2001). 이러한 증거들은 중국인들이 타 민족들보다 서로 상반된 요소들의 조화로운 공존을 더 잘 수행할 수 있는 기질을 소유하고 있음을 시사해 주고 있다.

한편, 신제품개발 연구에서 최근 주목 받고 있는 가치 혁신 신제품은 그 어떤 제품 유형보다 서로 상반된 관리 요소들의 조화로운 공존을 요구하고 있다. 왜냐하면, 가치 혁신 신제품의 전략적 의도는 서로 상반된 두 가지 고객 효용, 즉 차별적 효용과 저 가격 효용 모두를 제공하는 것이기 때문이다 (Kim and Mauborgne, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2005). 그리고 이렇게 상반된 고객 효용을 동시에 제공하기 위해서는 개발 관리 차원에서도 과거 상호 배타적

이었던 접근 방식들 – 예를 들면, 경직적 접근 방식과 유연한 접근 방식 – 을 모두 실행해야 할 것을 요구하고 있다 (Kim and Mauborgne, 1998, 2003, 2005).

본 연구는, 앞에서 언급한 바와 같이, 민족적 기질 상 서로 상반된 요소들을 조화시키는데 그렇게 큰 어려움을 느끼지 않는 중국인들이, 가치 혁신 신제품 개발처럼 상호 배타적 전략 요소와 관리 요소들 모두를 실행할 것을 요구하는 신제품개발을 더 잘 수행할 수 있는 유리한 위치에 있다고 보고, 이를 실증적으로 조사하고자 한다. 그래서 본 연구는 중국 기업들을 대상으로, 기업 조직 차원에서 가치 혁신 신제품개발 전략, 개발 관리 방식, 그리고 신제품 성과간의 관계를 실증적으로 규명하여, 중국인들의 문화적 기질이 가치 혁신 신제품개발 전략과 관리에 어떠한 영향을 끼쳤는지를 실증적으로 조사하였다.

## II. 연구 모형과 연구 가설

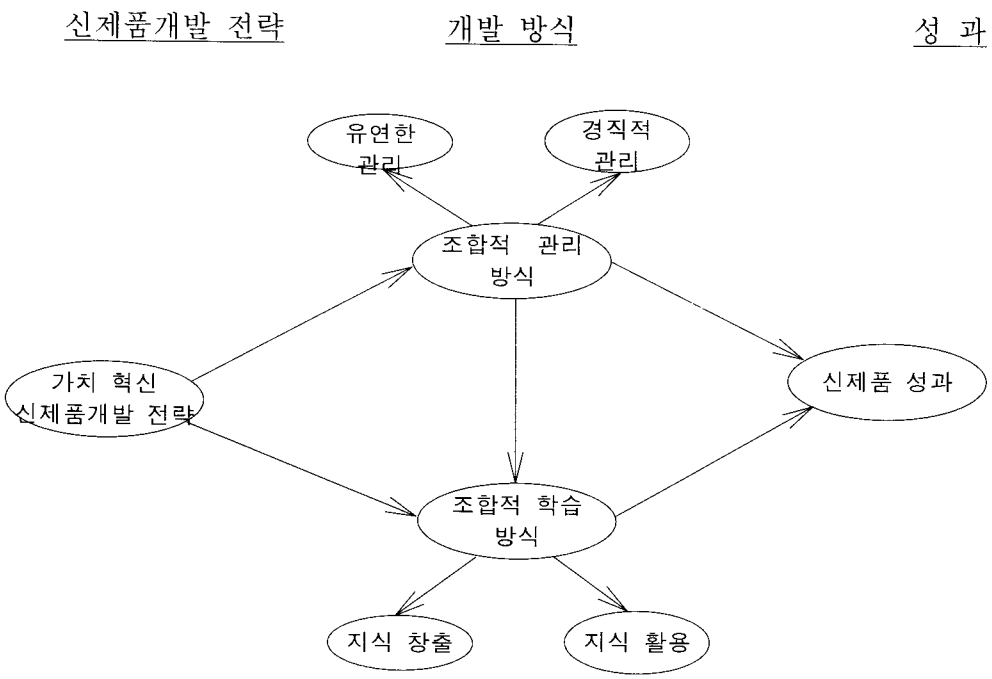
중국의 문화와 환경적 특성이 가치 혁신 신제품개발 방식에 끼치는 영향에 관해, 본 연구는 다음의 [그림 1]과 같은 연구 모형을 수립하였다. 이 연구 모형의 기본적 논리는, 기존의 많은 연구들이 사용한, 신제품개발 전략 -> 개발 방식 -> 성과라는 일련의 인과 관계 틀에 기초하고 있다.

가치 혁신 전략은, Kim and Mauborgne (2005)이 설명한대로, 저 가격과 차별화를 동시에 추구하는 전략이다. 이에 덧붙여서, 이 전략은 기존 시장을 겨냥하는 것이 아니라, 새로운 시장 공간을 창출하는데 것을 지향한다. 따라서, 이러한 가치 혁신 전략에 기초한 신제품개발하기 위한 접근 방식은 기업들이 과거 개발하였던 순수 점진적 신제품이나 혹은 순수 급진적 신제품개발 할 때와는 다른 관점에서 접근할 필요가 있다.

일반적으로, 신제품의 원가를 낮추기 위해서는 개발 인력들이 사전에 개발 방법에 관한 정해진 절차와 규칙을 준수하게 하는 경직적 개발 관리 방식을 적용함으로써, 개발 비용과 시간을 효율적으로 절감하는 노력을 실행하여야 한다. 한편, 기존 경쟁자, 기존 시장, 혹은 기존 산업에서 경험하지 못한 차별적 고객 효용을 제공하는 혁신적 신제품을 개발하기 위해서는 자율적 신제품 개발 팀 조직의 운영, 제품 개발 관련 부서들간의 유기적 통합, 제품 개발 과정의 유연한 조정 등을 활용하는 유연한 개발 관리 방식이 필요하다. 이러한 유연한 관

리 방식을 활용하여야지만 고객, 공급자, 타 부서들의 다양한 관점들을 취합하여 창의적인 제품 개념과 설계를 찾을 수 있기 때문이다.

[그림 1] 연구 모형




앞에서도 언급하였듯이, 가치 혁신 신제품은 저 비용과 차별화를 동시에 추구한다. 따라서, 가치 혁신 신제품을 성공적으로 개발하기 위해서는 이러한 경직적 관리 방식과 유연한 관리 방식을 동시에 활용하는 조합적 관리 방식이 필요하다.

가설 1: 가치 혁신 신제품개발 전략이 신제품 성과로 이어지는 과정에서 조합적 관리 방식이 매개 역할을 수행할 것이다.

그런데, 조합적 관리 방식을 통하여, 관리의 유연성과 경직성의 양면을 문제없이 적절히 실현시키는 과업은 기업들이 달성하기 어려운 과제다. Kim and Mauborgne (2005)은 일찍이, 기업이 가치 혁신을 실행하는 과정에서 조직

차원의 많은 장벽들 – 예를 들면, (1) 인지적 장애, (2) 자원 장애, (3) 동기 부여 장애, (4) 정치적 장애 등 – 에 부닥치게 된다고 경고한 바 있다. 그리고, 이러한 장벽들을 극복하기 위해서는 조직 구성원들 간의 신뢰와 참여가 매우 중요한 열쇠임을 제시하고 있다 (Kim and Mauborgne, 2005).

중국 기업들의 경우, 다음의 문화적 특성 때문에 조직 구성원들의 신뢰와 참여를 이끌어내고, 관리의 유연성과 경직성을 동시에 유지하는 것은 어렵지 않을 것으로 예상된다. 문화적으로 중국인의 두드러진 특성은, Hofstede (1994, 2001)에 따르면, (1) 위계 질서를 중요시 여기고 (high power distance), (2) 불확실성을 허용하고 (low uncertainty avoidance), (3) 소속 집단의 성공에서 자신의 성공을 찾고 (collectivism), 마지막으로 (4) 미래 지향적이면서 동시에 전통과 사회적 의무도 중요시 여기는 유교적 중용 가치를 소유하고 있는 점이다 (confucian dynamism). 조직내의 위계 질서를 중요시 여기는 특성은 유연한 관리와 경직적 관리를 동시에 추구하고자 하는 상위 경영층의 의도가 하위 조직 구성원들에게 큰 저항 없이 받아드려지는데 기여할 수 있다. 또한, 불확실성을 허용하고, 개인의 행복보다 소속 집단의 성공을 우선시 여기는 집단주의 문화는 경직적 관리와 유연한 관리를 동시에 추구해 나가는 과정에서 발생할 수 있는 여러 문제들 (예, 실행상의 애매모호함, 수많은 부서간 갈등, 책임 소재의 불분명)이 가져다주는 충격을 해소시키고, 이들을 원만하게 해결할 수 있는 윤활유 역할을 담당할 수 있을 것이다. 그리고, 과거, 현재, 미래의 가치를 모두 중요시 여기는 유교의 중용적 태도는 전통적 접근 방법과 새로운 접근 방법의 활용을 포용하는 열린 자세를 제공해 주기 때문에, 관리 방식에 있어서 기존의 전통적 절차와 규칙을 따라야 하는 경직적 관리와 새로운 접근 방법을 수용하는 유연한 관리 방식의 조합적 관리를 가능하게 할 수 있을 것이다. 특히, '음' 과 '양' 의 조화를 강조하는 중국 고유 문화로 인해 (Hofstede, 1994), 중국인들은 경직적 관리와 유연한 관리과 같은 서로 상반된 접근 방법을 동시에 활용하는 것이 상대적으로 수월하다고 사료된다.

한편, 중국의 문화적 특성이외에도, 지난 30년 동안 중국 기업들이 겪었던 환경 변화는 중국 기업들이 조합적 관리 운영을 가능케 하였는데 일조하였다. 1978년 중국 공산당이 시장을 개방한 이후, 중국 정부는 국가가 소유한 기업들의 경영 방식을, 과거 중앙 통제 방식에서 기업 자율에 맡기는 방식으로 변모 시키고, 단지 결과에 대해서만 책임을 묻는 시스템으로 변경시키고, 중앙의

통제를 받지 않는 사 기업의 설립을 적극적으로 격려하였다. 그 결과, 켰다. 오늘날 중국 국민 총 생산에서 국가 소유 기업 (state-owned firms)의 기여도는 매우 낮은 반면에, 사 기업 (private firm)의 기여도가 절대 다수를 차지하고 있다. 중국 정부의 이러한 조치로 중국 기업들 스스로 '자율' 과 '분권화' 라는 경영 방식을 도입하는 계기를 마련하였다. 그리고, 시장이 개방된 이후 중국 시장에 나타난 글로벌 기업들의 등장은 상당수 중국 기업들에게 서구의 선진화된 공식적 통제 경영 방식을 접할 수 있게 하였는데, 이러한 기회는 그 동안 주먹구구식으로 기업을 운영하였던 중국 기업들이 체계적이고 공식적인 관리 절차와 규칙을 활용하는데 많은 기여를 하였다 (Warner, 2002; Lin and Germain, 2003).

이상의 논의들을 종합하면, 과거 중국 문화와 최근 중국 환경은 상호 복합적으로 영향을 끼쳐, 중국 기업들이 가치 혁신 신제품을 개발하기 위해 필요한 경직적 관리와 유연한 관리를 동시에 적용하는 조합적 관리 방식을 활용하는 능력을 기르는데 긍정적 영향을 끼쳤다고 평가할 수 있다. 따라서, 다음 가설을 수립하였다.

가설 2: 중국 기업들은 가치 혁신 신제품개발을 위해, (a) 유연한 관리를 반영하고, 동시에 (b) 경직적 관리를 반영하는 조합적 관리 방식을 적용할 수 있을 것이다.

Liu et al. (2005)은 신제품개발 전략과 지식 과정과 밀접한 관련이 있다고 주장한 바 있다. Hult (2003)는 지식 과정을 정보를 지식으로 변화 시키는 과정 (inbound side)과 지식을 활용하여 시장 경쟁력으로 증진시키는 과정 (outbound side)으로 분류하고 있다. 가치 혁신 신제품개발 전략은 비용을 절감하는 것이 목표이기 때문에, 기존 지식을 활용하는 학습 과정이 중요한 역할을 하여야 한다. 또한, 가치 혁신 신제품개발 전략을 차별적 고객 효용을 창출하기 위해 새로운 지식 창출 과정도 필수적 요소가 된다. 그리고, 앞에서 설명한 중국 문화적 특성과 환경적 특성으로 인해, 중국 기업들은 지식 창출과 지식 활용을 동시에 수행하는 조합적 학습 방식을 적용할 수 있을 것으로 예상된다.

가설 3: 가치 혁신 신제품개발 전략이 신제품 성과로 이어지는 과정에서 조합적 학습 관리 방식이 매개 역할을 수행할 것이다.

가설 4: 중국 기업들은 가치 혁신 신제품개발을 위해, (a) 지식 창출 학습을 반영하고, 동시에 (b) 지식 활용 학습을 반영하는 조합적 학습 방식을 적용할 수 있을 것이다.

마지막으로, 조합적 학습 방식은 조합적 관리 방식과 신제품 성과간의 관계에서 매개적 역할을 할 것으로 예상된다. McGrath (2001)는 학습 방식과 조직 구조와 밀접한 관련이 있음을 제시하고 있다. 조직 구조가 자율적일수록, 학습 스타일이 탐구적 학습 스타일로 변모된다. 반대로, 조직 구조가 경직적일수록 이에 적합한 학습 방식은 기존 지식을 활용하는 학습 스타일이다. 따라서 조합적 관리 방식은 조합적 학습 방식에 영향을 끼칠 것으로 예상된다.

가설 5: 조합적 관리 방식이 신제품 성과로 이어지는 과정에서 조합적 학습 방식이 매개 역할을 수행할 것이다.

## III. 연구 방법

본 연구 표본은 중국 북경, 대련, 천진, 창주 지역의 기업들을 대상으로 총 179개의 설문지를 확보하였으며, 이 중 8개 설문지를 제외한 후 최종 171개 설문지를 분석에 사용하였다. 산업별 분포를 보면, 전기/전자 9.2%, 기계 20%, 화학/섬유 30.8%, 소프트웨어 6.2%, 자동차 부품 15.4%, 기타 18.5%로 구성되어 있다.

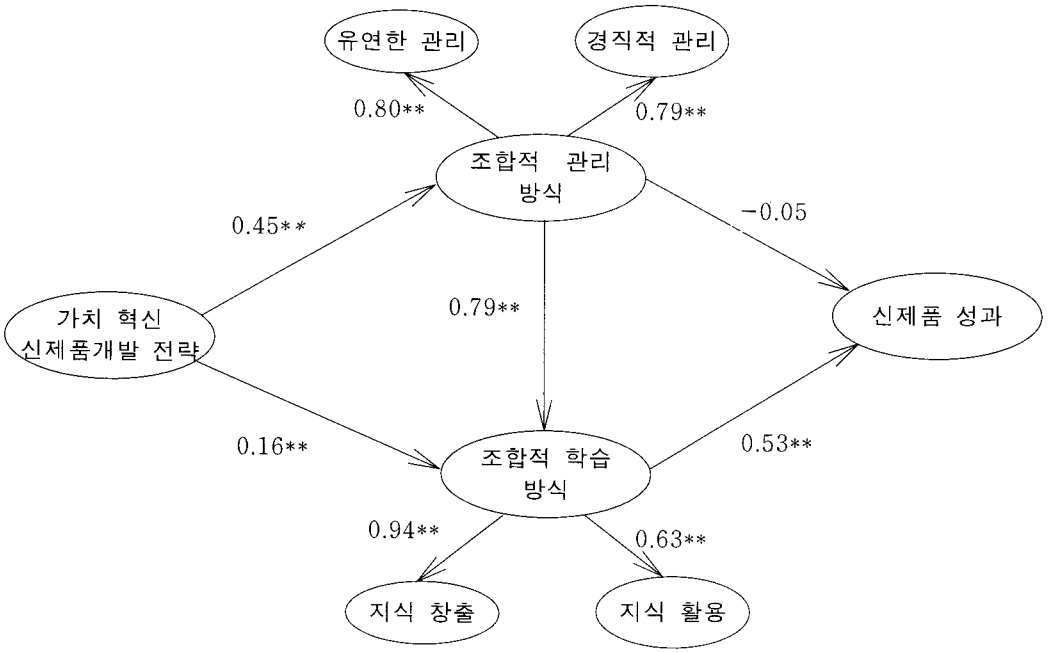
가치 혁신 신제품개발 전략 변수를 측정하기 위해, 5개 측정 항목을 사용하였으며, 신제품 성과에는 4개 항목, 경직적 관리 5개 항목, 유연한 관리 5개 항목, 그리고 지식 창출 학습과 지식 활용 학습을 측정하기 위해 각각 5개 항목을 사용하였다. 요인분석과 신뢰성 분석 결과 측정 항목들의 개념 타당성과 내적 일관성을 확인할 수 있었다.

## IV. 연구 결과

[그림 2]는 AMOS 통계 패키지를 활용한 구조 방정식 모형의 분석 결과를 보여 주고 있다. 모형의 적합도 지수는 $X^2$=24.425 (df=7, p=0.001), RMR=0.015, GFI=0.960, AGFI=0.881, NFI=0.948, CFI=0.961로 나타나, 모형의 적합도가 매우 높은 것으로 평가되었다.

위의 연구 분석 결과는 가설 1를 기각 시키고, 나머지 가설 2, 3, 4, 5를 지지해 주고 있다.

[그림 2] 연구 분석 결과




**: p < 0.01

## V. 결론

본 연구는 중국 기업들을 대상으로 가치 혁신 신제품개발 전략, 관리 방식, 학습 방식, 그리고 신제품 성과간의 관계를 살펴보고, 중국 고유 문화와 중국이 겪고 있는 환경적 변화가치 혁신 신제품개발을 위한 관리 방식과 학습 방식에 어떻게 영향을 끼치는지를 조사하였다.

본 연구 결과는 이론적으로, 가치 혁신 신제품개발을 위해서는 조합적 관리 방식과 조합적 학습 방식이 필요하다는 점을 밝혀 주고 있다. 그리고, 중국 기업들은 이러한 관리와 학습 방식을 수행하는데 유리한 국가 문화와 환경을 갖고 있음을 보여 주고 있기 때문에, 국가 문화와 국가 환경이 신제품개발 관리에 영향을 끼치고 있음을 증명해 주고 있다. 실무적으로, 가치 혁신 신제품을 개발하고자 하는 기업들은 본 연구 결과를 바탕으로, 조합적 관리 방식과 조합적 학습 방식을 수행할 수 있는 능력을 배양해야 한다는 교훈을 얻을 수 있으며, 이를 위한 방법으로, 문화적 접근 방법을 활용하는 한편, 외부 선진 기업들의 경영 기법들을 활용하는 열린 자세가 필요하다는 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

## 참고문헌


신건철 (2001), "프로젝트 관리특성과 신제품개발 성공간의 관계: 한일 기업간 비교연구," 한국생산관리학회지, 12(1), 161-187.

하영원, 박홍수 (2001), "한국, 미국, 일본의 신제품 성공요인에 관한 비교연구," *경영학연구*, 30(2), 531-556.

Chang, Y. N. (1976), "Early Chinese management though," California Management Review, Winter, pp.71-76.

Chen, C. C., Y.-R. Chen, and K. Xin (2004), "Quanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective," *Organization Science*, Vol.15, No.2, pp.200-209.

Hofstede, G. (1994), "Management scientists are human," Management Science, 40(1), 4-13.

Hofstede, G. (2001), Culture's consequence: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across countries, Sage Publications, CA: Thousand Oaks.

Hult, G. T. M. (2003), "An integration of thoughts on knowledge management," Decision Sciences, 34(2), 189-195.

Kim, W. C. and R. Mauborgne (1997), "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth," *Harvard Business Review*, January-February, 103-112.

Kim, W. C. and R. Mauborgne (1998), "Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy" Strategic Management Journal, Vol.19, pp.323-338.

Kim, W. C. and R. Mauborgne (1999a), "Creating new market space", *Harvard Business Review*, January-February, 83-93.

Kim, W. C. and R. Mauborgne (1999b), "Strategy, value innovation, and knowledge economy", *Sloan Management Review*, Spring, 41-54.

Kim, W. C. and R. Mauborgne (2000), "Knowing a winning business idea when you see one", *Harvard Business Review*,

September-October, 129-138.

Kim, W. C. and R. Mauborgne (2003), "Tipping point leadership," Harvard Business Review, April, pp.61-69.

Kim, W. C. and R. Mauborgne (2005), *Blue ocean strategy*, Harvard Business School Press, Boston.

Lin, X. and R. Germain (2003), "Organizational structure, context, customer orientation, and performance: Lessons from Chinese state-owned enterprises," *Strategic Management Journal*, Vol.24, pp.1131-1151.

Liu, P.-L., W.-C. Chen, and C.-H. Tsai (2005), "An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries," *Technovation*, 25, 637-644.

McGrath, R. G. (2001), "Exploration learning, innovative capacity, and managerial oversight," Academy of Management Journal, 44(1), 118-131.

Nakata, C. and Sivakumar, K. (1996), "National culture and new product development: An integrative review," *Journal of Marketing*, 60, 61-72.

Pun, K.-F., K.-S. Chin, and H. Lau (2000), "A review of the Chinese cultural influences on Chinese enterprise management," *International Journal of Management Review*, Vol.2, No.4, pp.325-338.

Shenkar, O. and M. A. Glinow (1994), "Paradoxes of organizational theory and research: Using the case of China to illustrate national contingency," *Management Science*, Vol.40, N0.1, pp.56-71.

Snejina, M. and K. Hutchings (2006), "National culture influences on knowledge sharing: A comparison of China and Russia," Journal of Management Studies, Vol.43, No.3, pp.383-405.

Song, M. and Montoya-Weiss, M. M. (2001), "The effect of perceived

technological uncertainty on Japanese new product development," *Academy of Management Journal*, 44(1), 61-80.

Song, X. M. and Parry, M. E. (1997), "A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States," *Journal of Marketing*, 61, 1-18.

Song, X.M. and Parry, M.E. (1999), "Challenges of managing the development of breakthrough products in Japan," *Journal of Operations Management*, 17, 665-688.

Souder, W. E. and Song, X. M. (1997), "Contingent Product Design and Marketing Strategies Influencing New Product Success and Failure in U.S. and Japanese Electronics Firms," *Journal of Product Innovation Management*, 14, pp.21-34.

Souder, W. E. and Song, X. M. (1998), "Analyses of U.S. and Japanese Management Processes Associated with New Product Success and Failure in High and Low Familiarity Markets," *Journal of Product Innovation Management*, 15, pp.208-223.

Wah, S. S. (2001), "Chinese cultural values and their implication to Chinese management," *Singapore Management Review*, Vol.23, No.2, pp.75-83.

Warner, M. (2002), "Conclusion: The future of Chinese Management," *Asia Pacific Business Review*, Vol.9, No.2, pp.205-223.

World Bank (2006), *World development report 2006: Equity and development*, The World Bank.

Yan, J. and Y. Hu (2001), *Haier: Made in China* (in Chinese), Hanan: Hanan Publishing House.

Zhou, K. Z., J. J. Li, N. Zhou, and C. Su (2008), "Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: Evidence from China," *Strategic Management Journal*, Vol.29, pp.985-1000.