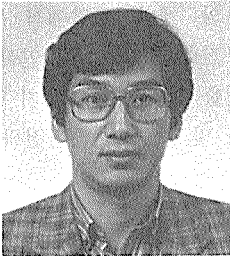


電子企業의 對中共 進出 戰略



全 龍 昱
中央大学校 経営大学/經營學博士

중공의 전자산업·시장은 잠재시장에서 이제는 구체적 목표시장으로 변했으며 우리나라도 對중공진출이 핵심전략과제로 부상하고 있다. 따라서 국내업계는 중공시장에 대한 점진적 학습이 필요하며 진출지역 또한 남부의 전자단지가 바람직하며 업종또한 선진국으로의 우회수출이 가능해야 한다. 이러한 진출전략을 신중히 검토하여야 하겠다.

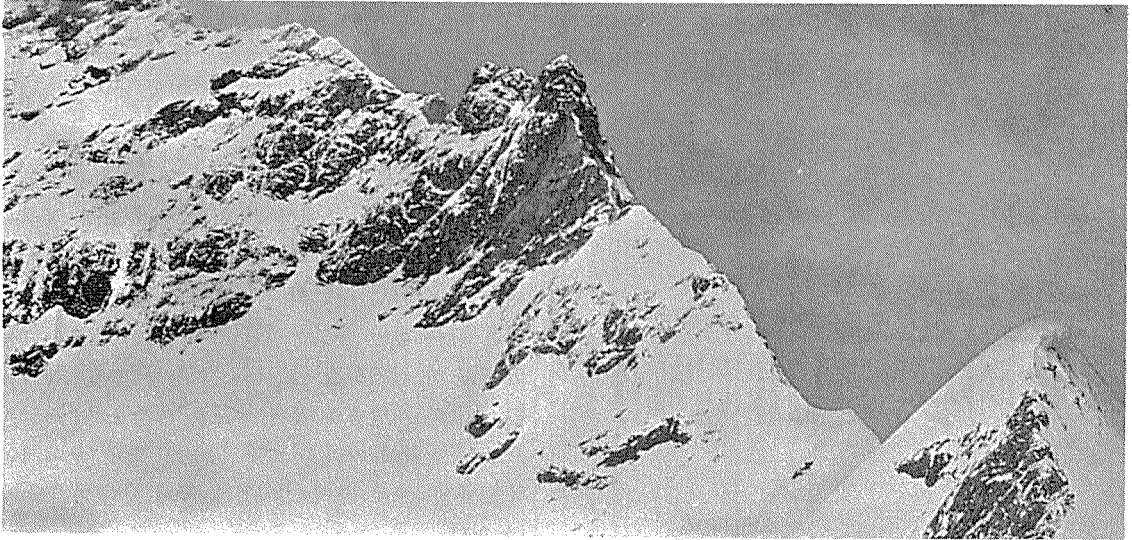
우리나라 산업 중에서 가장 빠른 속도로 국제화가 추진되고 있는 전자산업의 경우, 중공의 개방화 정책은 그 어떤 산업의 경우보다도 중공시장의 의미를 다시 한번 숙고하게끔 하지 않는가 싶다. 그동안 단순히 잠재시장으로서의 “가능성”만을 제시했던 중공이 개방화의 폭과 속도를 생각보다 적극적으로 추진함에 따라 어느덧 중공시장이 “구체적인 목표시장”으로 우리 전자업체 앞에 성큼 다가선 감이 있다.

한국 전자 기업에 있어서 중공시장은 분명 중요한 전략적 의미를 지니며 對 중공진출은 향후 우리 전자기업의 지속적 성장을 위해 풀어야 할 핵심 전략 과제로 부상하고 있는 것 같다. 本稿에서는 먼저 한국전자기업의 對 중공진출의 필요성을 살펴본 다음, 중공전자산업의 현황과 발전전략, 對 중공해의 투자의 특성을 분석하고, 마지막으로 향후 우리 전자기업의 對 중공진출 전략을 제시하고자 한다.

I. 전자기업의 對 중공 진출 필요성

우리 전자기업의 對 중공 진출의 필요성은 기업의 규모에 따라, 또한 사업 분야의 차이에 따라 달리는겨 질 수는 있지만 일반적으로 다음의 3가지 이유로 진출 필요성을 제시할 수 있다.

첫째로, 전자산업은 그 어떤 산업에 비해서도 가장 “범세계적 산업(global industry)”의 성격을 띠고 있다. 즉 제품의 특성이 국가간 문화적 차이에 민감하지 않아서 주요 기업간 경쟁이 단위국가별로 일어나는 것이 아니라 표준화된 제품을 중심으로하여 전세계 시장을 대상으로 하여 진행되고 있다. 이와 같은 상황에서 한국기업들이 향후 가장 큰 시장의 하나로 부상할 가능성이 있는 중공시장내에서 다소간의 전략적 위치를 조두에 확보하지 못하면 한국기업은 추후의 범세계적 경쟁 게임에서 외국 기업들에게 뒤쳐지지 않을 수 없을 것이다. 특히 가전 부문과 같이 미국과 유럽 등의 선진시장에서 수요



중공시장은 잠재적 매력에 불구하고 외환규정, 관료주의, 정치적 변혁 가능성 등의 위험성도 있다.

의 포화가 있을 경우, 중공시장의 중요성은 더욱 더 부각된다. 이미 日本 및 유럽계 가전업체들이 중공에 진출하여 교두보를 작은 규모로나마 구축하고 있다는 사실은 우리기업의 처 중공시장 진출을 더욱 적극적으로 검토하게 하는 동기를 제공하는 것이다.

둘째로, 우리 경제의 처日수입, 처美수출 편중이란 무역구조의 특성상 우리 전자 업체는 선진국으로부터의 지속적인 무역규제를 계속 당면해야 할 것이며, 산업구조의 고도화 과정에서 필연적으로 발생할 고임금화의 추세는 저임금 조립생산에 근거한 국제경쟁력의 소멸을 불가피하게 할 것이다. 따라서 우리 전자업체는 수출시장의 다변화 추구와 가격면에서의 국제경쟁력 유지라는 양대 과제를 풀어야 하는데, 중공시장은 국내의 잠재수요와 우회생산기 지로서의 메리트에 의해 우리 업체가 위의 문제를 해결하는데 일조를 할 수 있을 것으로 예상된다.

셋째로, 중공의 최근 상황이 우리기업의 대중공 진출을 용이하게 하는 방향으로 전개되고 있다. 즉 중공의 경제운영 방식이 과거 어느 때보다도 중앙집권적 관체통제에서 지방자치적 자율권을 존중하는 방향으로 전개되고 있으며, 중공의 수출 드라이브 정책이 중공을 한국기업의 우회수출 기지로 활용하는 데 도움을 줄 것이며, 마지막으로 중공이 그들의 제조기술, 생산관리 및 기업경영 노하우 하우면에서의 취약점을 일본보다는 한국기업들로부터 받

기를 원하고 있다. 이것은 역사적 이유 외에도 중공의 심화되는 기술·무역상의 처日 의존을 탈피하기 위한 것으로 해석된다.

이상에서 언급한 산업특성, 한국의 무역구조 및 중공내부의 경제변화 등의 제반 측면에서 우리는 한국전자기업의 처 중공진출의 필요성을 인식할 수 있다. 그러나 구체적 진출 전략을 수립하기 위해서는 중공전자산업의 현황 및 그들의 발전전략에 대한 조감이 필요하다.

II. 중공 전자산업의 현황 및 발전 전략

1) 중공 전자산업의 조감

중공의 전자산업은 주로 군사용 전자중심으로 발전해 오다가 80년대에 들어와서 민수부문 주도형으로 부상하였다. 중공전체의 전자생산량은 1981년의 120억 원(32억 弗) 규모에서 1987년에는 약 410억 원(112억 弗) 규모로 증대되었다(표 1 참조). 특히 가전산업이 민수부문에서 주도적 역할을 하고 있는데 라디오나 흑백 T.V의 경우는 이미 시장보급률이 상당히 진척되어 생산의 성장속도가 최근에 와서는 급격히 둔화되고 있다. 반면 Color T.V의 생산은 1984년 이후 급격히 상승하여 1987년 현재 약 9백만대 가량이 생산되고 있다(표 2 참조). 로타리 튜너를 사용하는 저급 소형 Color T.V의 경우는 이미 상당한 정도의 국제경쟁력을 갖추어 현재 흑백

표 1. 중공의 전자산업 생산추세 (1981-'87)

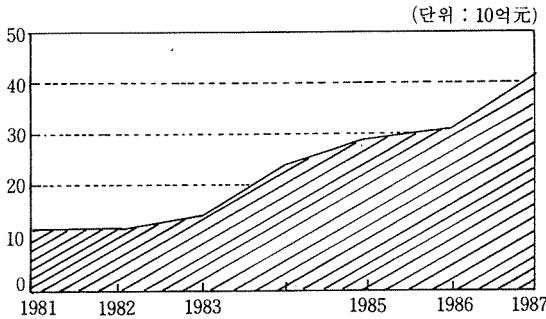
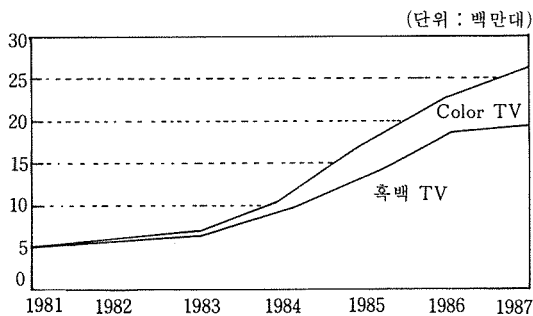


표 2. 중공의 TV생산추세 (1981-'87)



T.V와 더불어 중공의 주요 수출 품목이 되고 있다. 한편 VTR 제품은 일본의 소니, 마쯔시다, 산요 등으로부터 소규모 조립생산 설비 및 기술을 도입하여 일부 조립생산되고 있으나 대부분 수입에 의존하며 아직 소비자 시장에 진출하기보다는 특정용도(T.V방송부문, 연구·교육용 등)에 한정적으로 사용되고 있는 실정이다.

중공전자산업의 장래의 꽃은 컴퓨터 부문으로서 전체 전자산업 성장속도보다 거의 2배 이상의 빠른 성장(16~18% : 1986)을 시현하고 있으며 1986년부터 시작된 제 7차 5개년 계획 기간 중에도 집중적 육성을 받을 것으로 예상된다.

중공컴퓨터산업의 초점은 마이크로(PC)와 미니급 컴퓨터에 맞춰져 있으며, 또한 하드웨어능력 증대보다는 기존 하드웨어를 효율적으로 사용하기 위한 소프트웨어 개발에 전략적 중점을 두고 있다. 중공이 현재 컴퓨터 부문에서 고심하고 있는 문제의 하나는 인도나 브라질 같이 독자모델 컴퓨터의 개발을 통한 독립성 추구의 전략을 취할 것인가 아니면 한국, 대만과 같이 국제상품화할 수 있는 선진

국 기종과 호환성이 있는 제품개발의 전략을 취할 것인가 하는 점인데 아직 결론은 내려지지 않았지만 후자쪽 방향으로 기울고 있는 것으로 알려지고 있다. 중공컴퓨터 시장을 산업 응용 측면에서 보면 금융관련 시장이 가장 빠른 성장을 보이고 있으며 관광 관련 분야가 두번째의 빠른 성장을 보이고 있는 것으로 분석되고 있다.

한편 중공의 반도체 부문은 아직까지 기술적으로 취약해서, 한국이 Submicron 수준의 4Mega D-RAM을 개발하고 있는 단계인데 비해 아직 3micron 정도의 Chip도 양산해 내지 못하는 실정이다.

2) 발전전략

중공전자산업의 발전전략은 중공진출을 계획하고 있는 기업들에게 많은 전략적 시사점을 던져 주는데 주요 발전전략은 다음과 같다.

첫째는, 수출촉진전략으로서, 중공은 전자산업을 자국 수출 드라이브 정책의 견인차로 활용하려고 하고 있으며 제 7차 5개년 계획이 끝나는 1990년까지 전자제품 수출을 '85년의 4 배로 증대시킨다는 목표를 세우고 있다. 특히 가전부문(라디오, 선풍기, T.V)과 부품부문의 비교우위제품의 품질개선과 가장 취약한 부문의 하나인 마케팅 기능 강화를 통해 국제경쟁력을 제고시키며, 한편 가전 및 부품분야의 수출로 획득된 외화는 첨단산업 육성에 필요한 설비 및 기술도입에 소요되는 외화지출에 충당될 계획이다. 또한 그간 홍콩, 마카오 위주의 편중된 수출시장을 미국, 서구, 동남아 등으로 다변화하는 동시에 소련 및 동구권과의 교역도 활발히 추진할 계획이다.

둘째는, 외환절감을 위한 수입제한 정책으로서 중공은 위의 수출드라이브 정책과 더불어 외환절감을 위하여 수입에 소요되는 외환지출은 원칙적으로 자체의 수출에 의한 외환 획득으로 이루어져야 한다는 "以出養進"의 방침을 내걸고 있다. 또한 외환수지균형과 국내산업보호의 기치하에 TV 및 컴퓨터 등의 수입을 제한하고 있으며 특히 TV의 완제품수입을 금지하고 가전제품 생산 및 조립라인의 수입을 잠정적으로 금지하고 있다. 표 3에 나타난 최근의 수입통계는 이와 같은 양상을 잘 대변해 주고 있다.

세째는, 자율성에 입각한 생산성 제고와 선택적

표 3. 중공 전자산업의 주요 제품별 수입 추세 (1986 - 1987)

구 분	1986 4/4분기		1987 4/4분기		증 감 륜 (금 액)	1987 전체	
	대 수	금 액	대 수	금 액		대 수	금 액
흑백 TV	7,561	337	1,701	117	-65.1%	3,011	203
컬러 TV	350,325	24,007	110,863	9,960	-58.5%	347,596	30,699
16 bit미만 컴퓨터	5,719	11,271	7,766	5,035	-55.3%	17,249	20,059
VCR	1,015	692	8,117	2,482	+258.6%	12,817	7,714
음향녹음기	160,107	5,786	1,056,191	7,708	33.2%	2,246,395	18,404
계산기	151,287	132	249,575	306	132.1%	1,205,548	1,383
16 bit이상 컴퓨터	2,155	20,232	861	25,523	26.1%	4,182	69,883

기술투자 전략으로서, 중공은 기술개발 및 생산성 향상에 많은 투자를 계획하고 있는데 특히, 낙후된 제조생산기술뿐만 아니라 소프트 기술인 생산관리 및 경영기술에 많은 관심을 표명하고 있다. 보다 많은 권한과 책임을 공장단위에 위양하는 「책임경영제도」 등을 도입하여 자율적인 생산성 향상 인센티브를 제공할뿐 아니라 제 7차 5개년계획중 약 500여개의 「기술경영 개량 대상기관」(공장 및 연구소)을 지정하여 기계설비 및 경영기술혁신을 위한 자금지원을 계획하고 있다.

네째는, 자원의 효율적 집적화전략으로서, 중공은 중공내의 10여개의 진문화된 생산센터를 4대 전자단지를 중심으로 조성함으로써 전자산업발전에 필요한 중심집단(Critical mass)을 형성하여 기업간 정보교류의 원활화, 규모의 경제효과 및 지역간 진문화를 추진하고 있다. 중공은 현재 북동부의 북경지역, 동부의 상해지역, 남부의 광둥성, 그리고 내륙 중앙의 중경지역 등 네곳에 대규모 전자단지를 조성중인데 중경지역은 특히 군사전자부문에 역점을 두고 있다. 한편 중앙정부의 통제권은 북경지역이 가장 강하고 남쪽으로 내려갈수록 지방자치권이 보다 강화되고 중앙정부의 입김이 상대적으로 약화되는 경향이 있다.

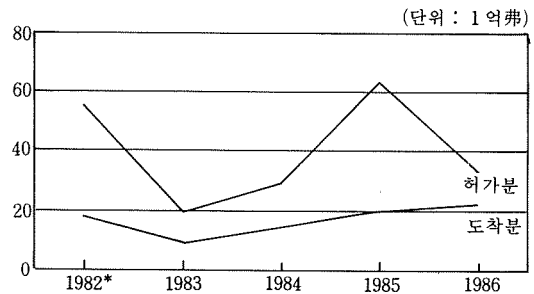
III. 对中共 해외투자의 특징

이상에서 우리는 중공전자산업의 현황과 발전전략을 살펴 보았는데 한국전자기업의 对중공진출전략수립을 위해서는 중공에 이미 진출한 외국기업의

진출 특성을 살펴 볼 필요가 있다. 1986년중 외국기업에 의해 중공에 투자된 총액은 1,849건, 22.4억弗(도착기준)로서 지난 1983년의 638건 9.1억달러에 비하면 3년사이에 약 2.5배의 규모로 늘어나고 있다. 업종도 다양해져서 섬유, 기계, 전자 등에 외국인 투자가 빠른 속도로 증가하고 있다.

对중공해외투자는 몇가지 독특한 특징을 나타내고 있는데 그 하나는 중공당국이 허가한 투자액과 실제로 투자된 금액사이에 상당한 괴리가 있다는 사실이다. (표 4 참조) 이는 중공에 투자하는 기업

표 4. 중공내의 해외투자

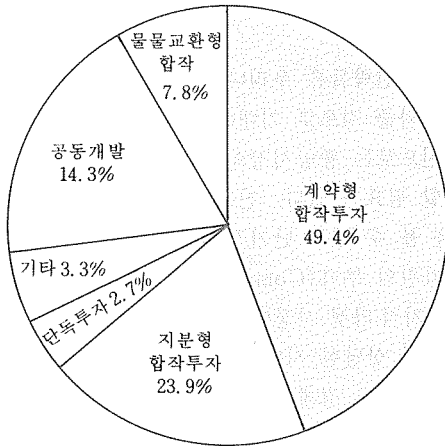


* 1982년 분은 1979-1982년 총계임.

들이 중공당국으로부터 투자허가를 받고도 기업내부적 사유 또는 중공시장의 불확실성 등으로 투자행위를 실행하지 않기 때문에 발생하는 것으로서, 중공시장이 그 잠재적 매력성에도 불구하고 아직도 까다로운 외환규정, 관료주의, 시장불확실성 및 정치적 변혁 가능성 등으로 많은 사업위험을 내포하고 있음을 보여준다.

또 다른 하나의 특징은 해외투자 방식에 있어서

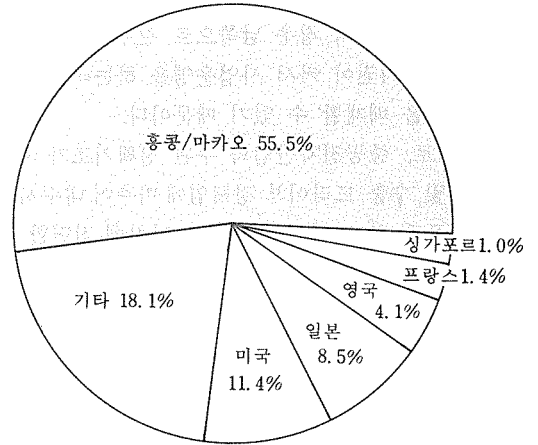
표 5. 중공내의 해외투자(1986)
- 투자형태별 (금액기준)



소유지분형 투자방식보다 계약형 합작투자(Contractual joint venture)와 물물교환형 투자(Compensatory investment)가 성행하고 있다는 점이다. (표 5 참조). 1986년중 처중공 해외투자의 57%가 이 두가지 형태로 수행되고 있는데 계약형 합작투자란 외국기업이 합작선으로서 생산시설이나 기술을 제공하고 그 댓가로서 해당 합작회사의 생산품의 일정량을 받아가는 형태이며, 물물교환형 투자는 댓가로 받아가는 물품이 해당 투자회사의 생산품에만 한정되지 않고 전혀 관련없는 다른 품목(예: 석유)이 될 수 있는 경우이다. 두 가지 형태 모두 중공의 외환(hard currency) 부족을 반영하고 있는 사업방식이다. 최근 중공당국은 중공내 투자하는 해외기업의 외환송금의 기회를 넓혀주기 위하여 「특별합작기업」제도를 도입하였는데, 이는 중공이 필요로 하는 기술을 이전해주거나(수입대체형) 중공내에서 합작생산한 제품을 수출하여 외환을 벌어들이는(수출촉진형) 외국기업에 한하여 내수시장개방과 본국으로의 외환송금을 가능하게 하는 특전을 제공하는 제도이다.

처중공 해외투자의 세번째 특징은 투자국 구성의 측면으로서 홍콩과 마카오기업들에 의한 투자가 지배적인 점이다. (표 6 참조). 1979-1985년 기간중 전체 해외투자의 56%가 홍콩 및 마카오 기업들에 의해 이루어졌다. 이는 순수 홍콩, 마카오계 기업의 투자로 보기보다는 상당부분이 외국기업들의 홍콩, 마카오의 거점을 통해 이루어졌다고 보아야 할

표 6. 중공내의 해외투자(1979-'85)
- 투자국별 (금액기준)



것이다. 한국을 포함한 많은 외국기업들이 처중공 투자위험의 감소를 위해 중공에 직접 투자하기보다는 홍콩이나 마카오에 현지법인을 설립하여 이들로 하여금 중공에 투자케 하거나 아니면 홍콩, 마카오계 기업을 중개인으로 해서 간접투자하는 형식을 빌고 있다.

IV. 한국 전자기업의 처 中共 진출 전략

이상의 중공전자산업분석과 선진기업들의 중공내 해외투자 특성을 바탕으로 향후 한국전자기업의 처중공진출에 관한 전략을 투자규모, 지역선정, 제품선정 및 사업방식의 여러 측면에서 제시하면 다음과 같다.

첫째로, 기업의 해외진출, 특히 정치, 사회, 문화적으로 매우 이질적인 중공시장에 진입할 때는 점진적 학습(Incremental learning)이 절대로 필요하다. 따라서 초기의 투자는 소규모로 하여 중공시장에서의 최소한의 위치 확보를 꾀하면서 동시에 투자위험의 부담을 적게할 필요가 있다. 해당국의 시장여건 및 사업방식 등에 대한 실질적 경험을 얻는데 초기 투자의 주된 목적이 있다고 보겠다. 현지 제조생산에 앞서 현지 판매지사나 법인 설립을 통한 판매경험의 축적이나 현지기업과의 국제하청계약을 통한 사업경험축적도 초기진출의 좋은 전략이 될 수 있다.

둘째로, 현지진출의 지역선정에 있어서는 중앙정

부의 통제를 가까이 받고 있는 북경지역보다는 북경에서 거리상으로 떨어진 남쪽의 전자공업단지를 선정하는 것이 바람직하다. 왜냐하면 앞에서도 언급하였듯이 중공의 경우 남쪽으로 갈수록 보다 지방 정부의 자치권이 커서 사업운영을 하는데 중앙정부의 간섭을 배제할 수 있기 때문이다.

세째로, 중공전자산업의 주된 정책기조가 국산화 제고 및 수출 드라이브 정책임에 비추어 내수시장만을 목표로 한 기업진출은 많은 난항에 직면할 가능성이 많다. 따라서 우리기업의 경우 제품선정에 있어서 이 점을 심분 고려하여 중공의 해외 수출 증진에 도움을 주거나 아니면 수입대체를 위한 기술이전 가능제품을 선정하여야만 하는데 후자보다는 전자가 양국입장에서 이해 상충이 보다 적을 것으로 예상된다. 우리는 중공을 통한 수출로 선진국으로의 우회수출의 장점을 추구하며 중공은 부족한 외화획득의 잇점을 달성할 수 있기 때문이다.

네째로, 중공이 한국기업으로부터 기대하는 바는 하드웨어뿐만 아니라 한국기업의 뛰어난 생산 관리 기술 및 경영능력에 있으므로 우리기업은 하드웨어와 소프트웨어를 패키지화해서 일괄 제공하는 사업 방식을 택하는 것이 바람직하다. 한편, 파트너 대

상으로는 특히 이와 같은 소프트웨어를 절실히 찾고 있는 중공의 제7차 5개년 계획 속에 명시된 500여개의 「기술개발대상업체 및 연구기관」이 적합할 것이다.

이상의 전략들은 우리나라 전자기업의 처중공진출을 도와줄 것으로 기대하지만, 해당진출기업은 다른 한편으로는 중공시장의 한계 또한 충분히 숙지해야 할 필요가 있다. 진출기업은 중공시장이 당장 이익을 볼 수 있는 단기적 타겟 시장이 아니라 지속적인 자원의 투자(Commitment)를 요구하는 전략적인 장기적 타겟 시장이라는 점을 인식하고 投資回収에 있어 상당한 시일이 걸릴 것을 예상하여야 한다. 또한 중공 경제시스템의 사회주의적 성격으로 인해 중공의 국가이익과 자본주의적 경제속성을 갖는 우리 기업들의 기업이익 추구는 많은 분야에서 충돌할 소지가 있으므로 단기적인 상업적 이익 추구는 중공시장진출의 적절한 목표가 되지 못함을 인식해야 할 필요가 있다. 이와 같은 한계점을 숙지하며 위에 제시된 처중공진출전략 가이드 라인을 신중히 지켜 나간다면, 우리 전자기업의 처중공진출은 높은 성공확률을 갖지 않을까 기대된다.

내일굴 나라일굴 나라손님 내손님