

# 더블 다이아몬드 모델을 이용한 한국과 중국의 의류 산업 경쟁력 분석

김미정 · 곽다라 · 조윤진<sup>†</sup> · 이유리\*

서울대학교 의류학과, \*서울대학교 의류학과/서울대학교 생활과학연구소

## Analysis of International Competitiveness of Apparel Industry in Korea and China Based on the Generalized Double Diamond Model

Mi-Jung Kim · Da-Ra Kwak · Yun-Jin Cho<sup>†</sup> · Yu-Ri Lee\*

Dept. of Clothing & Textiles, Seoul National University

\*Dept. of Clothing & Textiles, Seoul National University/Research Institute of Human Ecology, Seoul National University  
(2005. 12. 6. 접수)

### Abstract

China has a big potential as an apparel market due to its rapid economic growth. In the fashion industry, great attention has been paid to China. However, analysis of competitiveness has received relatively little attention from fashion scholarship. This study attempts to apply the double diamond model to analyze the international competitiveness of the apparel industry of China as well as of Korea. The purpose of this study is 1) to establish diamond model components in the fashion industry for Korea and China respectively, and 2) to compare the established diamond models(i.e., double diamond model, multinational diamond model) between Korea and China. Finally we suggested a marketing strategy based on the results of the double diamond model application. To build a diamond model for each country intensive literature review were conducted and additionally quantitative data were collected from 31 merchandisers and managers. We found that the domestic diamond of China was larger than Korea's, but firm strategy, structure and rivalry condition of Korea were more competitive than China's. Secondly, regarding the international diamond, China was more competitive, and especially had more the larger factor condition than Korea confirming that Korea was less competitive than China. This article provides a theoretical background and empirical findings for the competitiveness model of the fashion industry.

**Key words:** Double diamond model, Korea, China, Competitiveness, Fashion industry; 더블다이아몬드, 한국, 중국, 경쟁력, 패션산업

### I. 서 론

미국이나 유럽의 다국적 기업 외에도 최근에는 제

<sup>†</sup>Corresponding author

E-mail: zzin@snu.ac.kr

본 논문은 서울시 보유기술사업화 지원 사업의 일부 연구비 지원에 의해 이루어졌음.

3세계 국가의 기업들이 적극적으로 해외시장에 진출함에 따라 세계 시장은 더 치열한 경쟁 체제를 형성하고 있다. 그러나 세계 시장은 여전히 매력적인 시장 기회를 제공해주며, 실제로 해외시장에서 높은 이익률이 일어난다(이철, 장대련, 1998). 따라서 의류 산업에서도 이에 따른 명확한 목표와 전략의 설정이 요구된다고 할 수 있다. 최근 한국 의류 산업은 개도

국 성장 시장으로 활발히 진출하고 있는데, 그 대표적인 시장이 중국이다. 현재 중국은 단일 국가로서는 한국의 3대 시장인 동시에 향후 성장 잠재력이 매우 큰 시장으로 분석되고 있다(한충민, 2000). 의류기업들의 대 중국 투자 진출은 매년 큰 폭의 증가를 보이고 있는데, 2004년 섬유 및 의류 제품 수출은 926백만 달러로 전년대비 10.5% 증가하였으며 이 중 의류는 243백만 달러로 6.2% 증가하였다(한국섬유산업연합회, 2005). 무엇보다 구매력을 갖춘 부유층의 급격한 증가 역시 중요한 특징이며, 이로 인해 소득 수준 향상보다 더 빠른 속도로 중국인들의 구매력이 증가하고 있다(KOTRA, 2004). 따라서 의류산업에서도 해외 진출 시장으로서의 분석과 함께, 고가 소비재로의 마케팅 전략 기획이 시급하다고 할 수 있다. 이러한 점 외에도 중국은 의류 산업에서 한국의 가장 위협적인 경쟁자라는 점에서 한국과 중국의 의류 산업 경쟁력을 분석해보는 것은 필수적으로 선행되어야 한다.

그러므로 본 연구에서는 한국과 중국의 의류 산업의 경쟁력을 보다 체계적으로 분석해 보기 위하여 문휘창(1998)의 더블 다이아몬드 모델을 적용해 보고자 한다. 지금까지 Porter(1990)의 다이아몬드 모델은 한 국가의 특정 산업을 보다 동태적이고 입체적으로 분석하는 방법으로, 특정 산업의 내부적 분석을 포함하고 있을 뿐만 아니라 그 산업에 영향을 미치는 외부적 요인들을 모두 분석에 포함하고 있다는 점에서 많은 관심을 받아 왔다. 그러나 Porter(1990)의 다이아몬드 모델은 선진국의 경우에 적합하다는 한계를 가진 것으로 지적되어 왔다(Cartwright, 1993; Rugman & D'Cruz, 1993). 따라서 범국가적 활동이 중요한 신흥 개발국에 적합하도록 다이아몬드 모델을 변형한 더블다이아몬드 모델이 주목을 받고 있다(문휘창, 1998; Moon et al., 1998).

이에 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 한국과 중국의 의류 산업의 요소들이 어떻게 다이아몬드 모델을 구성하고 있는지를 분석해 보고자 한다. 둘째, 한국과 중국의 더블다이아몬드 비교를 통해 의류산업의 경쟁력을 비교해 보고자 한다. 나아가 이를 통해 한국의 의류 기업이 중국에 진출하기 위해서 어떠한 전략이 요구되는지를 결론에서 살펴 보고자 한다. 이러한 연구는 현 시점의 중국 내 의류 산업의 환경을 분석한다는 점에서 뿐만 아니라 중국과 한국의 의류 산업의 경쟁력을 종합적으로 비교해 보고 이에 따른 마케팅 전략을 제시한다는 점에서 의의를 가진다.

## II. 이론적 배경

### 1. 의류 산업 환경의 변화

KOTRA(2002)의 보고서에 따르면, 2001년 12월 WTO 가입으로 세계 최대 섬유, 패션 교역국으로 부상한 중국은 연평균 10%이상의 경제성장을 지속하면서 세계 최대의 잠재시장으로 부각되고 있다(고은주, 송윤아에서 재인용, 2004). 또한 중국의 1인당 GDP는 2000년 850달러에서 2010년 1700-1800달러에 이를 것으로 예측되고 있으며 특히 2004년 말 기준 1인당 GDP가 7000달러를 돌파한 중국 최고의 부유도시 심천시의 경우 2010년에 1인당 GDP가 1만 2000달러에 달할 것으로 전망되고 있다(KOTRA, 2005). 한국 의류 기업들은 지난 90년대 초반부터 중국으로 생산 공장을 이전하여 우수한 제품설계, 품질관리, 경영 관리 기술을 무기로 성공적으로 자리를 잡았다. 이후 한국의 월드컵 개최 성공과 한류 열풍 등으로 중국 시장에서 한국 패션은 많은 관심을 불러 일으키고 있다. 따라서 중국의 생산기반을 바탕으로 많은 수의 한국 업체들이 계속적으로 중국 시장에 진출하고 있는 상황이다. 그러나 시장 환경 및 소비자 정보, 마케팅 전략에 대한 체계적이고 정확한 정보 부족으로 중국 시장 진출에의 의사결정과 전략 수립에 실패해 현재까지 많은 한국 의류 업체들이 중국 시장 진출에 어려움을 겪어오고 있다(고은주, 송윤아, 2004).

지금까지 중국에 관한 연구는 많이 이루어져 왔지만 중국시장 진출과 마케팅에 있어 보다 정확한 정보를 찾아볼 수 없었던 것은 다음의 두 가지 이유에서 기인한다고 할 수 있다. 첫째, 지금까지 많은 연구들이 중국 소비자 연구에 초점을 맞추고 있다. 특히 중국 소비자의 라이프 스타일과 의복태도, 그리고 구매 행동에 관한 연구들이 대부분이다(김용숙, 2003; 김재은, 박길순, 2004; 김효숙, 이소영, 2001; 류국련, 김용숙, 2002; 심복실, 유혜경, 2002; 유혜경, 1998; 이윅희 외, 2002). 또한 패션 현상을 분석한 연구로는, 한류현상이 중국 패션에 미친 영향을 살펴본 연구가 있다(김재은, 박길순, 2004). 그러나 한 국가에서의 특정산업의 경쟁력은 그 산업 내에서의 패션 현상이나 소비자 요인으로만 규정되지는 않는다. 제품에 대한 수요나 생산 환경 뿐 아니라 제품을 생산 하는 기업 요인, 시장 경쟁 환경, 제반 산업 등 매우 다양한 요소

들의 상호작용에 의해서 시장 환경이 구성된다. 그러므로 한국이나 중국의 의류 산업의 환경을 분석하고 이들의 강점과 약점을 파악하기 위해서는 다양한 요인들을 고려한 종합적인 접근이 필요하다.

둘째, 중국 산업 환경을 체계적으로 분석한 연구가 부족하다. 최근에는 고은주, 송윤아(2004)가 국내 의류 브랜드의 중국 진출 현황을 다양한 자료와 인터뷰를 통해 분석하고 이를 바탕으로 마케팅 전략을 제시하였다. 이외에도 중국 진출 현황을 분석한 보고서가 있다(삼성패션연구소, 2003, 2004). 하지만 중국의 경우, 오랜 공산정권 동안에 고착된 관료체계, 시장 경제와 WTO체제의 도입, 다양성을 수반하는 광대한 국토 등 수많은 요인들이 복합적으로 작용하여 중국이라는 특수한 산업 환경을 구성 한다. 그러므로 일반적인 시장 환경 분석이나 소비자 정보 분석 외에 좀더 체계적인 분석 모델이 필요하다.

종합해보면, 외부 환경과 경쟁 분석 단계가 국제 마케팅에서 선행되어야 함에도 불구하고, 종합적이고 체계적인 경쟁 분석 연구가 부재하다. 따라서 국가 및 산업의 경쟁력을 종합적으로 분석하는 모델인 더블 다이아몬드 이론에 기반 한 연구가 필요한 시점이다.

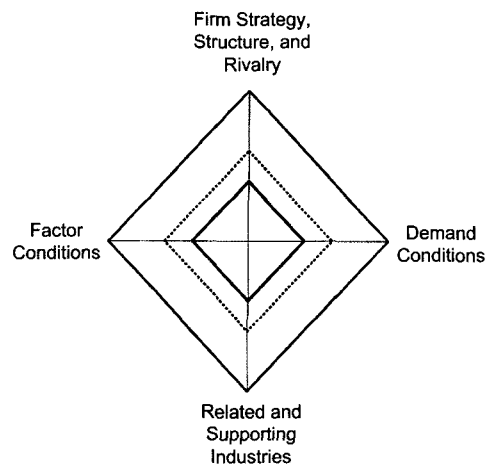
## 2. Porter의 다이아몬드 모델

Porter는 여러 국가들의 주력 산업의 특성을 분석하여 경쟁력에 영향을 미치는 요인들을 도출하였다. 이에 따르면 경쟁력은 기존의 경제학자들이 주장하는 천연 자원, 노동력, 이자율, 해당국가의 통화가치 등과 같은 요인에 의해 생성되는 것이 아니라, 산업과 산업을 둘러싸고 있는 환경 등의 종합적 결과이다. 다시 말해, 한 국가의 특정 산업을 동태적이며 입체적으로 분석하기 위해서는, 특정 산업을 내부적으로 분석하는 것뿐만 아니라 그 산업에 영향을 미치는 요인들을 모두 분석에 포함시켜야 한다는 것이다. 그리고 다양한 요인들을 체계적으로 분류해 놓은 것이 Porter의 국제 경쟁력 분석 모델인 다이아몬드 모델이다(포터, 1998/2001).

‘다이아몬드 모델’에 의하면 특정 산업의 특정기업의 성공은 그 산업이나 기업이 자리 잡고 있는 국가에서 제공하는 독특한 환경 요인에서 기인한다는 것이다. 이러한 환경 요인들 전체가 긍정적으로 작용할 때, 산업은 국제 경쟁력을 보유하게 된다. 이러한 요인은 요소조건(Factor Condition), 수요조건(Demand

Condition), 기업의 전략과 구조 및 경쟁 조건(Firm Strategy, Structure and Rivalry), 관련 및 지원 산업(Related and Supporting Industries)들이다(Porter, 1990). 네 가지 요인들에 대한 개념을 살펴보면 다음과 같다. 첫 번째, 요소 조건은 숙련된 노동 혹은 하부구조 등과 같이 기존 산업 경쟁에 필요한 생산 요소 상 국가 포지션이다. 두 번째, 수요 조건은 해당 산업이 창출하는 재화 및 서비스에 대한 내수의 특성이다. 세 번째, 연관 산업 및 지원 산업은 국제적으로 경쟁력 있는 공급자 산업이나 여타 연관 산업의 존재 여부이다. 이밖에 외생적으로 정부 및 기회 요인이 있다고 설명하고 있다. 네 번째, 기업의 전략과 구조 및 경쟁 조건은 기업의 창업, 조직, 관리 등과 기업 간의 경쟁 구도이다. 여기서 각 요인들은 개별적으로 경쟁력에 영향을 미치기도 하지만 상호 연관된 하나의 사회적 시스템으로서 영향을 미친다. 그리고 한 나라의 산업이 천연 자원의 보유 등과 같이 이 네 요소 중 한두 가지에 의해 창출되는 경우도 있으나, 일반적으로 산업 경쟁력 확보와 경쟁력 유지를 위해서는 생산, 수요, 관련 산업, 기업의 구조 및 전략 등 전반에 걸쳐 강점과 우위를 나타내는 것이 중요하다고 주장하였다(Porter, 1990).

그러나 Porter의 모델은 과거의 발전을 설명하는 데는 매우 유용하나 특정 산업 경쟁력 및 최근의 경제 환경을 설명하는데 있어서는 몇 가지 단점을 갖고 있어 최근 변형 모델이 등장하고 있다. 우선 Porter의 다이아몬드 모델은 수많은 국가들의 다양한 산업을



<그림 1> The generalized double diamond

설명하기 어렵다는 단점이 있다. Cartwright(1993)는 Porter의 이론으로는 뉴질랜드 낙농업 구조에 있어 그 적용이 힘들다는 점을 실증적으로 분석하였다. 또한, Rugman and D'Cruz.(1993) 역시, 소규모이며, 수출에 주력을 하는 캐나다 산업의 경우에도 Porter의 모델에 잘 맞지 않는다고 반박한 바 있다.

### 3. 더블 다이아몬드 이론

문휘창(1998)은 Rugman and D'Cruz.(1993)의 연구를 발전시켜 더블 다이아몬드 이론(Double-Diamond Theory)을 구체적으로 설명하였다. 문휘창 역시 Porter의 이론은 내수 위주의 큰 규모의 경제를 그 산업의 근간으로 하는 국가들에는 적용되나, 한국과 싱가포르 같이 해외 경제 활동이 많은 신흥 경제국가들을 위한 분석에는 무리가 있다고 하였다(문휘창, 1998). 더블 다이아몬드 모델은, 한 국가의 경쟁력은 부분적으로는 국내 다이아몬드에 의존하고 부분적으로는 국제 다이아몬드에 의존하게 된다는 이론이며 <그림 1>에서와 같이 국제 다이아몬드(밖)와 국내 다이아몬드(안)로 구성된다.

### 4. 더블 다이아몬드 이론의 적용 연구

이러한 문휘창의 더블 다이아몬드 이론은 국가간 경쟁력 비교 외에도 산업간, 기업간 경쟁력을 분석하는 도구로서 이용되고 있다(Choi et al., 2003; Han et al., 2003; Hwang et al., 2003; Jung, 2002; Lee, 2004; Moon et al., 1998). 특히 SONY와 삼성전자를 비교한 연구에서 구체적인 하위 차원들이 제시되고 있는데(Han et al., 2003; Moon & Lee, 2004), 이를 자세히 살펴보면 다음과 같다.

수요 조건의 하위 차원으로는 회사의 규모, 생산성, R&D 투자율, 연구기관의 수, 해외 판매량, 해외 공장 수, 해외 연구기관이 포함되었다. 요소 조건으로는 시장의 규모, 소비자의 특성, 소비자 만족도, 해외시장의 규모, 해외 소비자의 만족도, 시장 세분화 등이 제시되었다. 지원 및 관련 산업 요인은 관련 인프라 구축도, 대학의 경쟁력, 국가 신용도, 국제 연구 성과 등으로 분류된다. 기업 전략/구조/경쟁 요인은 회사의 효율성, 시장 경쟁 환경, 회사의 국제적 전략, 국제적 인프라 구축 상황, CEO의 리더십 등으로 나뉜다. 네 번째의 기업 전략/구조/경쟁 환경요인은 비교할만한

객관적인 수치 자료를 얻기가 용이하지 않으므로, 설문을 이용하였다.

문휘창의 더블다이아몬드 이론은 국가간 비교는 물론, 기업간, 산업간 비교가 가능하다는 점에서 중요성을 가지며, 한국이나 중국과 같이 범국가적 활동이 중요시 되는 신흥 개발국에 적용하기에 적합한 이론이라는 점에서 의의를 가진다.

### 5. 의류 산업의 경쟁력 분석 모델

본 연구는 Han et al.(2003)의 연구에서 사용된 구성 요인들을 의류 산업에 적합하게 수정, 보완하였다. 의류 산업의 국제 경쟁력의 실증분석을 위한 다이아몬드 모델의 구성 요인들을 살펴보면 다음과 같다.

요소조건에 대해서는 의류 제품의 생산에 필요한 요소들이므로, 의류 산업의 규모, 생산성, R&D, 기술력 등으로 국내 다이아몬드의 하위요인들을 나타내었다. 의류 산업의 규모는 의류 산업의 종사자 및 노동자 수나 의류 생산량으로 측정될 수 있다. 또한 생산 기술 경쟁력과 기술적 성과 등으로 생산성을 평가 하였다. 국제 요인들은 해외 수출과 해외 투자의 정도로 평가 하였다. 수요조건에 대해서는 국내 시장의 규모와 국내 소비자의 특성으로 국내 다이아몬드를, 해외 시장의 규모와 해외 시장에서의 해당 국가 브랜드의 선호도로써 국제 다이아몬드의 하위 요인을 추출하였다. 시장규모는 전체 인구수나 국내 총생산, 실업률 등의 정량적인 요인들로 측정될 수 있다. 소비자들의 특성은 총 수입비 중 의류 지출비 비중과 유명 브랜드 선호도로써 시장의 성숙도를 측정할 수 있다. 또한 한 국가의 GDP는 의류 시장의 발전에 유의미한 연관이 있으므로 해당국이 해외에 진출할 때 진출 대상국의 GDP 또한 해외 시장 규모를 측정하는데 필요하다. 해외시장에서의 소비자들의 특성은 진출대상국의 소비자들이 해당국의 의류 제품에 대해서 얼마나 선호를 하고 있는지 알아봄으로써 측정이 가능하였다. 관련 및 지원 산업은 운송 및 물류, IT 인프라와 같은 제반시설의 하위요인과 섬유 생산량, 섬유 및 의류 산업의 지역적 클러스터, 의류 관련 교육기관의 정도로 국내 요인을 나타내었다. 운송 및 물류, 국제 요인으로는 국가의 신용도와 관련 산업으로써 섬유의 수출량, 인구 당 인터넷의 이용자수, 의류 관련 해외 연구 실적 등으로 그 하위 요인을 분류하였다. 기업 전략/구조/경쟁 조건은 경쟁하고 있는 내수 브랜드의

수와 기업조직의 효율성, 유연성, CEO의 리더십으로 경영 효율성을 평가 하였다. 또한 글로벌 시장 환경 및 변화 수용 능력과 CEO의 글로벌한 리더십을 평가 함으로써, 국제 요인들을 분류하였다. 이를 바탕으로 한 본 연구의 연구문제는 다음과 같다.

연구문제 1 한국과 중국의 의류 산업 다이아몬드 모델을 도출해낸다.

연구문제 2 한국과 중국의 더블 다이아몬드 모델을 비교해 본다.

2-1 한국과 중국의 국내 및 국제 모델을 각각 비교해 본다.

2-2 한국과 중국의 중합 다이아몬드 모델을 비교해 본다.

### III. 연구방법 및 절차

#### 1. 가중치 결정 및 변수의 측정

다이아몬드 모델을 구성하는 네 개의 요인에 대한 하위요인들을 평가하기 위하여 선행연구에서와 마찬가지로 2차 자료를 이용하였다. 하지만, 기업전략/구조/경쟁 조건에 해당하는 5개의 하위 요인과 요소 조건의 기술력을 평가하는 2개의 하위 요인에 대한 평가는 2차 자료만으로는 적합하지 않아 전문가 설문을 이용하여 평가하였다. 또한, 패션산업의 특수성을 감안해 네 개 요인에 해당하는 총 37개 하위요인에 대해서는 가중치를 부가하여 평가하였다. 가중치는 전문가 설문을 통해 각 하위 요인에 대한 중요도 점수를 기준으로 부여하였다. 예를 들어, 국내 다이아몬드의 요소 요인에 해당하는 9개의 하위요인에 대한 중요도의 총합을 1이라고 하였을 때, 각 하위 요인이 차지한 중요도 점수를 가중치로 두었다.

2차 자료조사에 해당하는 30개의 하위 요인들과 전문가 설문을 위한 7개 하위요인(14개의 설문 문항)들은 Han et al.(2003)의 문항을 수정 보완하여 작성되었다. 요소조건의 기술력의 경우 패션 산업의 특수성을 고려하여 기술력 항목 외에 디자인력에 관한 항목을 추가하였으며, 관련 및 제반 산업 조건의 하위 요인인 관련 산업의 경우 섬유총생산량 항목을 추가하였다. 선행연구에서 제시한 기업전략/구조/경쟁 조건 5개의 요인과 요소 조건의 2개의 요인에 해당하는 총 14개 설문 항목들은 패션 기업의 상황에 맞게 수정하

였으며 7점 리커트 척도로 구성되었다. 자세한 변수별 측정 문항들과 출처는 다음 <표 1>과 같다.

#### 2. 자료수집

본 연구는 사전에 3인의 중국 의류 관련 경력자를 대상으로 설문을 검증 받은 뒤 2004년 11월 15일 부터 11월 30일까지 50부의 설문지를 배부하였다. 수거된 32부의 설문지 중 불성실한 응답의 1부를 제외한 총 31부의 설문지를 분석에 사용하였다. 조사 대상자들은 편의 추출된 총 11개 의류 제조 회사에서 최소 2년 반에서 최장 8년까지 중국 관련 업무를 담당한 경력자들로 구성하였다. 전문가 설문을 이용하여 하위 요인을 평가한 선행연구의 경우, 연구 목적에 따라 전문가 선정이 다르게 이루어졌다. Han et al.(2003)은 삼성전자 관계자 50명, Choi et al.(2003)은 SK C&C 관계자 40명의 의견을 다이아몬드 모델 구성에 이용하였다. 그리고 한국과 핀란드의 IT산업 경쟁력을 살펴본 Hwang et al.(2003) 연구의 경우 국가별 10명을 전화로 무작위 추출하여 설문을 하였다. 따라서 본 연구에서 중국관련 업무를 담당해 온 31명의 의류산업 종사자 의견을 기준으로 하위 요인을 평가하는 것이 무리가 없는 것으로 판단하였다.

#### 3. 분석 방법

먼저 하위 요인들의 수치와 가중치를 기술 통계를 이용하여 상호 비교 가능하게 만들었다. 주로 설문에 의해 평가된 기업전략/구조/경쟁 요인의 문항들에서 중국과 한국의 차이는 매우 유의한 것으로 나타났다 ( $t=6.356^{***}$ ,  $***p<.001$ ). 그리고 다이아몬드 여러 조건들의 정량화 및 도식화는 다음과 같은 단계로 이루어졌다. 첫째, 정량화 단계로 측정된 변수들은 계산 방식을 거쳐, 중국과 한국 간에 상대적인 수치로 정량화한다. 즉 측정치를 대표하는 하위 요인의 데이터 값을 국내 및 국제 다이아몬드를 그리기 위해서 각각의 하위 요인에 해당하는 가중치를 부여한 점수로 환산하여야 한다. 가중치 점수 환산 후, 더 높은 값을 가진 쪽의 값을 1로 두고, 더 낮은 점수를 가진 쪽은 낮은 점수/높은 점수를 계산한 값을 구한 뒤 점수의 범위를 0~10으로 두기 위해 10을 곱한 값을 각각의 하위 요인을 대표하는 지수로 삼아 다이아몬드를 그려준다. 둘째, 다이아몬드 모델의 도식화 단계로 사분면

<표 1> 다이아몬드의 요인별 하위 차원 및 측정치

요 인	하위요인	측정치	출 처	단 위
요소 조건	규모	의류/패션 산업 종사자 및 노동자 수	산업연구원, Textopia, 2002년 자료	2002년, 만명
		생산량 증가율	산업연구원, Textopia, 2002년 자료	2001-2002년 증가율, %
	생산성	생산 기술 경쟁력	대한상공회의소, 2004년 자료	일본 대비 상대 비율
		인재	대한상공회의소, 2004년 자료	일본 대비 상대 비율
	R&D	기술적 성과	대한상공회의소, 2004년 자료	일본 대비 상대 비율
		연구개발 활동	대한상공회의소, 2004년 자료	일본 대비 상대 비율
		산업기술 경쟁력(특허)	대한상공회의소, 2004년 자료	일본 대비 상대 비율
		의류/패션 산업의 디자인력(2분항)	설문	상대비율(7점 리커트)
	기술력	의류/패션 산업의 기술력(1문항)	설문	상대비율(7점 리커트)
		해외 수출 증가율	산업연구원, Textopia, 2002년 자료	2001년-2002년 증가율, %
해외판매	해외 수출 중 의류 수출 비율	산업연구원, Textopia, 2002년 자료	2002년, %	
	의류/패션 산업의 외국인 해외직접투자	대의 정책 연구원, 2004년 자료	2003년, 백만달러	
시장규모	전체인구수	통계청	2003년, 천만명	
	국내 총생산	통계청	2003년, USD	
소미자특성	실업률	OECD 표준화 실업률(SA 기준), 2003년 자료	2003년, %	
	총수입 중 의류 지출비 비율	삼성패션연구소(2004)	2002년, %	
소미자규모	유명 브랜드 선호도	삼성패션연구소(2003)	2002년, %	
	해외 진출 주요국의 GDP	통계청	2003년, USD	
해외시장규모	해외 시장 점유율	산업연구원, Textopia, 2002년 자료	2002년, %	
	해외 시장에서의 해당국 브랜드 선호도	international business review, 1998	1998년, 상대비율	
제반시설	운송 및 물류	산업자원부 발표 자료, 2004.	2003. GDP대비 플류비 비중	
	IT 인프라 구축 상황	삼성경제연구소(2002)	2003년, GDP대비 IT산업점유율	
관련산업	섬유 총생산량	산업연구원, Textopia, 2002년 자료	2002년, USD	
	의류 관련 분야 및 산업의 지역적 집중	삼성패션연구소(2003)	2004년, 전국 클러스트의 개수	
교육관련	의류 관련 교육기관	한국의류산업협회(2004)	2004년, 전국 대학의 개수	
	국가 신용도	Standard & Poor's 2004년 발표자료	2004년 국가 신용 등급	
협력관계	섬유 수출량	삼성패션연구소(2004)	2002년, 백만달러	
	상호 직접투자	수출입은행, 2002년 발표자료	2002년, 백만달러	
IT	인구당 인터넷 이용자 수	삼성패션연구소(2004)	2002년, 인구대비비율(%)	
	의류/패션 관련 해외 연구 실적	Journal of fashion marketing and management/ International journal of clothing science and technology	2000-2004년 발표 개수	
시장경쟁	내수 브랜드 수	섬유산업연합회 2003년 발표자료	2003년, 개수	
	기업 조직의 효율성(4문항)	설문	상대비율(7점 리커트)	
경영효율성	기업 조직의 유연성(1문항)	설문	상대비율(7점 리커트)	
	CEO리더십(2문항)	설문	상대비율(7점 리커트)	
시장경쟁 구조	주요 세계 시장 점유율	섬유산업의 국제 경쟁력 분석 분석과 정책점	2002년, %	
	글로벌 시장 환경 및 변화 수용능력(2문항)	설문	상대비율(7점 리커트)	
관계 조건	글로벌	설문	상대비율(7점 리커트)	
	비즈니스구조	CEO의 글로벌 비즈니스 리더십(2문항)	상대비율(7점 리커트)	

<표 2> 한국과 중국의 다이아몬드 점수 결과(가중치 환산 점수)

다이아몬드	국 내		국 제		총 합	
	한 국	중 국	한 국	중 국	한 국	중 국
국가						
요소 조건	4.92	6.80	0.50	3.00	2.71	4.90
수요 조건	4.11	4.00	2.10	2.84	3.16	3.42
관련 및 지원 산업 조건	3.22	3.86	4.11	3.31	3.67	3.59
기업 전략/구조/경쟁 조건	4.00	3.42	2.29	2.84	3.15	3.13
총 다이아몬드 면적	32.60	39.31	8.51	17.96	20.02	27.96

의 네 축에 정량화된 점수치로 다이아몬드를 도식화한다. 이러한 과정을 통해 나타난 한국과 중국의 더블다이아몬드의 면적과 형태를 분석한다.

### IV. 결과분석

#### 1. 한국과 중국의 국내, 국제, 종합 다이아몬드 점수 분석

##### 1) 점수 결과

각 변수에 해당하는 값으로 다이아몬드를 그려 면적을 구해서 비교해 보았을 경우, 국내와 국제 모두 중국이 높은 값을 보였다. 따라서 종합 다이아몬드의 면적의 결과도 마찬가지로 중국이 높은 값을 보였다. 그러나, 조건별로 살펴보면, 국내 다이아몬드의 수요 조건과 구조조건, 국제 다이아몬드의 관련 및 지원 산업조건에서는 한국이 더 큰 값을 보였다(표 2).

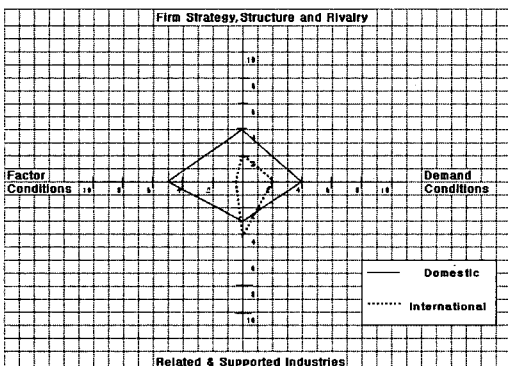
##### 2) 한국의 국내 및 국제 다이아몬드 구성

<그림 2>는 한국의 국내 및 국제 다이아몬드 도식

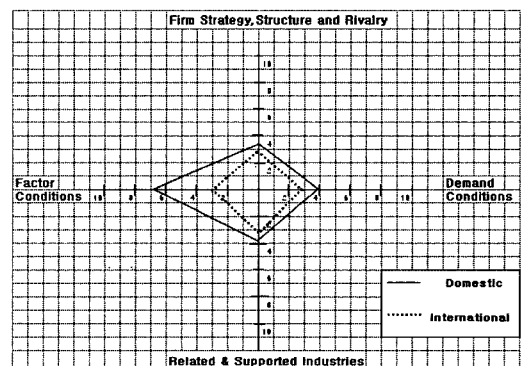
화이다. 한국의 경우, 국내 다이아몬드는 비교적 균형 있는 모습을 보여 각 조건별로 고른 경쟁력을 지닌 것으로 나타났다. 이에 반해 국제 다이아몬드는 Moon et al.(1998)의 연구에서와 같이 요소부분에서 매우 취약하게 나타나 심하게 찌그러진 모습을 보이고 있다. 국제 다이아몬드에서 기업 구조/전략/경쟁 조건 및 수요조건에서도 그다지 높은 값을 보이지 않으나, 관련 및 지원 산업 조건만이 수치가 크게 나타났다. 이는 관련 및 지원 산업 조건의 측정 하위 요인들 중 교육관련 및 인터넷 사용을 바탕으로 한 IT기술에 대한 항목의 가중치가 높고 큰 값을 보였기 때문으로 추정된다.

##### 3) 중국의 국내 및 국제 다이아몬드 구성

<그림 3>은 중국의 국내 및 국제 다이아몬드 도식화이다. 중국의 경우, 국내 다이아몬드에서 가장 특이할 점은 요소 조건의 지나친 강세이다. 이는 의류 산업 종사자 수 및 노동자 수와 생산량 자체가 많아 규모 자체가 매우 크며 가중치 또한 높게 매겨졌기 때문이다. 수요 조건 또한 비교적 큰 값을 보이고 있다. 본



<그림 2> 한국의 국내 및 국제 다이아몬드



<그림 3> 중국의 국내 및 국제 다이아몬드

연구에서는 인구수로만 고려할 경우 실제 이상 과장될 수 있다는 점 때문에 GDP나 실업률 등을 함께 고려한 환산 점수로 통합하여 살펴보았다. 그 결과 한국과 비슷한 정도의 수요 조건치를 보이고 있다. 국제 다이아몬드는 각 조건별로 고른 점수를 나타내 매우 균형 잡힌 모습을 보였다. 이는 중국의 활발한 해외 수출활동과 더불어 외국인의 중국 해외 투자 또한 증가하고 있다는 점에서 기인한다고 할 수 있다.

2. 한국과 중국의 더블 다이아몬드 비교

1) 국내 다이아몬드 비교

국가별로 살펴본 국내 다이아몬드를 함께 비교해 보면 <그림 4>와 같다. 전체적인 면적은 한국이 32.60, 중국이 39.31로 중국이 크게 나타났으나 각각의 조건별로 살펴보면, 중국이 모두 큰 값을 보이고 있지는 않는다.

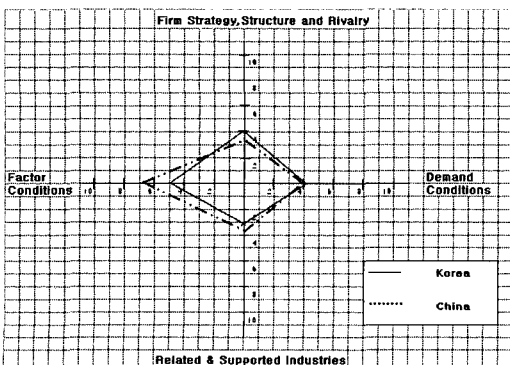
먼저 가장 눈에 띄는 차이는 역시 요소 조건이다. 앞에서 언급한 바와 같이 중국의 의류 산업 및 종사자 수, 생산 규모 등에서 큰 값을 나타내므로 이는 당연한 결과라고 할 수 있다. 그러나, 절대적 수치의 큰 차이에도 불구하고, 요소 조건의 다른 하위 요인인 기술력과 디자인력 부분에서 한국이 높은 점수를 받았기 때문에 실제 절대치만큼 큰 차이를 보이진 않고 있다. 특히 디자인력의 경우 응답자들이 매우 중요하게 생각하는 요인이므로 가중치가 높아 한국의 국내 다이아몬드에서 요소 조건 부분의 경쟁력이 다른 조건보다 높은 값을 보인 것이다. 수요 조건은 두 국가 모두 비슷한 값을 보이고 있는데, 이는 중국의 인구가 한국의 약 27배의 규모이지만, 다른 하위 요인인

중국의 GDP 값이 낮기 때문에 수요 조건에 있어 중국이 그다지 큰 값을 보이지 않는다. 그러나 또 다른 하위 요인인 소비자 특성에서, 총수입 중 의류 지출 비 비율이 중국이 더 높은 값을 보였으며, 그 증가 추세 또한 중국이 앞서고 있는 실정이므로 중국의 수요 조건 경쟁력은 더욱 강화될 것으로 보인다. 관련 및 지원 산업 조건의 경우, 90년대 초의 열악한 제반 산업 시설을 갖추었던 중국의 상황과는 달리, 최근 자료를 통하여 살펴본 결과 중국의 운송 및 물류 시설의 많은 발전으로 한국보다 더 높은 점수를 나타냈으며, 의류 관련 분야 및 산업의 지역적 집중 및 섬유 생산량이 높아 더 큰 값을 보였다. 마지막으로, 기업 전략/구조/경쟁 조건에서는 한국이 더 높은 점수를 나타냈다. 특히 국내에서의 기업의 효율성 및 조직의 유연성에서 한국이 중국보다 더 높은 점수를 보였다.

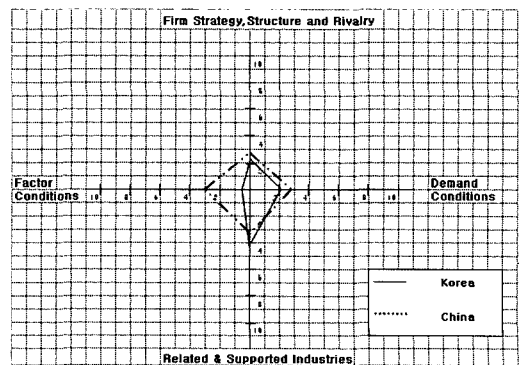
2) 한국과 중국의 국제 다이아몬드 비교

국가별로 살펴본 국제 다이아몬드를 함께 비교해 보면 <그림 5>와 같다. 전체적인 면적은 한국이 8.51, 중국이 17.96으로 두 국가간 차가 크게 나타났다. 특히, 중국의 경우 각각의 조건이 고루 발달하여 다이아몬드 모양이 균형 잡힌 모습을 띄고 있으나, 한국의 경우 요소 조건 부분에서 작은 값을 나타내며 매우 심하게 불균형적으로 찌그러진 모습을 띄고 있다.

먼저, 요소 조건의 경우 하위 요인인 해외 판매와 해외 투자에서 중국이 절대적으로 큰 값을 보이고 있다. 한국의 경우 수출 증가율은 중국보다 더 높지만 전체 수출 중 의류 수출 비중이 중국보다 작은 값을 보이고 있으며, 외국인의 한국에 대한 직접투자가 중국의 1/5 수준에도 못 미치고 있어 전체 요소조건의



<그림 4> 국내 다이아몬드-한국 vs 중국



<그림 5> 국제 다이아몬드-한국 vs 중국



환산값이 매우 낮은 점수를 나타내었다. 무엇보다 한국의 요소 조건 점수는 중국과 비교해서도 많은 차가 나지만, 국제 다이아몬드의 다른 조건들과 비교해 보았을 때도 매우 낮은 점수를 보이고 있어 매우 심각한 실정이다. 수요 조건의 경우, 해외 시장 점유율 및 해외 진출 주요국의 GDP 등을 살펴보면, 중국이 한국보다 약간 앞서고 있다. 그러나, 소비자 특성을 살펴보면, 해외 시장에서 한국 브랜드 선호도가 중국 브랜드 선호도보다 높은 값을 보이고 있어 수요 조건의 경쟁력 강화는 매우 가능성 있다고 할 수 있다. 관련 및 지원 산업 조건의 경우, 한국이 중국보다 매우 큰 값을 보이고 있는데, 가장 큰 이유는 인터넷 사용자 수와 IT산업의 발달로 기업의 업무 효율성 및 직원간 정보 공유가 높아 기술력을 뒷받침해주고 있기 때문으로 판단된다. 마지막으로, 기업구조/전략/경쟁 조건에서는 중국이 주요 세계시장에서의 시장 경쟁력이 높은 것으로 나타났으나, 글로벌 시장 환경 및 변화 수용능력과 CEO의 글로벌 비즈니스 리더십이 한국보다 낮게 나타났다. 따라서 종합한 수치의 경우 중국과 한국간에 큰 차이가 없었다.

3) 한국과 중국의 종합 다이아몬드 비교

앞에서 살펴본 국내와 국제 다이아몬드의 각 조건별 점수의 평균으로 그려진 종합 다이아몬드를 구성하면 <그림 6>과 같다. 전체적인 면적은 한국이 20.02, 중국이 27.96으로 면적으로 보았을 때, 중국의 요소 조건 값이 매우 크게 나타나 그 차로 인한 면적 차를 보이고 있다. 국내와 국제 다이아몬드에서 각각 비교해 보았을 때와는 달리, 요소 조건을 제외한 나머지 조건들에서 그다지 큰 차이를 보이지 않고 있다. 특히, 한국의

경우 요소조건이 다소 취약하나마 다이아몬드 모양이 비교적 균형 잡힌 것으로 보인다. Moon and Lee(2004)의 연구의 경우, 종합 다이아몬드에서는 한국이 균형 잡힌 경쟁력을 지닌 것으로 보이나, 국내와 국제 다이아몬드를 각각 별도로 비교하였을 때 삼성이 국제 부문에서 SONY에 비해 경쟁력이 그다지 강하지 않다고 나타났다. 패션 산업에서도 종합 다이아몬드에서는 큰 차이가 없지만, 국제부문의 경쟁력에서는 중국에 비해 한국이 취약함을 알 수 있다.

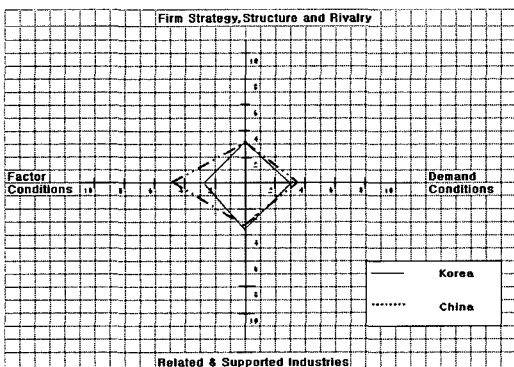
V. 결론 및 제언

중국 시장은 의류 산업에 있어 거대한 소비 시장이면서, 저렴한 노동력을 가진 최대의 생산기지이다. 이러한 중국으로의 성공적 진출을 위해 한국과 중국의 의류 산업 경쟁력을 종합적으로 분석해 보았다. 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 한국과 중국의 더블 다이아몬드를 확인해본 결과, 한국은 국내 다이아몬드는 비교적 균형 잡힌 모습이었으나, 국제 다이아몬드의 요소 조건이 취약한 것으로 나타났다. 중국의 경우, 국내 다이아몬드의 요소 조건이 다른 조건에 비해 큰 것으로 나타났으며 국제 다이아몬드는 매우 균형 잡힌 모습을 나타내고 있었다. 둘째, 한국과 중국의 더블 다이아몬드를 비교한 결과, 한국이 중국에 비해 국내, 국제 다이아몬드의 요소 조건이 약한 것을 알 수 있었다. 특히, 전반적인 국제 경쟁력은 한국이 취약한 것으로 나타났다. 구체적인 비교 분석결과를 바탕으로 마케팅 전략을 제시하면 다음과 같다.

1. 국내 다이아몬드 비교 분석결과 및 마케팅 제언

첫째, 중국의 소득 높은 대도시 중심으로, 고소득 소비시장을 타겟으로 고급의류 시장 진출을 모색하여야 한다. 수요 조건의 수치는 한국과 비슷한 결과를 보였으나, 향후 수요 조건의 경쟁력이 매우 강화될 것으로 예상된다. 따라서, 중국을 단순히 저렴한 원가의 생산으로서만 인식하거나, 중저가 캐주얼의 판로를 모색하는데서 벗어나, 고소득층을 겨냥한 시장 진출이 필요하다고 할 수 있다.

둘째, 생산/판매 규모는 중국이 우세하여 요소 조건의 수치상으로 매우 큰 차이를 보였으나, 디자인 및 기술력 면에서는 우리나라가 뛰어난 것으로 나타났다. 따라서 이를 적극 활용해 중국 현지화를 위한 차별화된



<그림 6> 종합 다이아몬드-한국 vs 중국

기획력과 디자인력으로 중국 내수 시장을 공략할 수 있을 것이다.

셋째, 중국의 생산기지는 생산여건이 유리하다는 점에서 관련 및 지원 산업 조건이 우위에 있으며, 앞으로 그 위상이 더욱 확고해 질 것으로 예상되므로 국가간 경쟁보다는 이러한 점을 활용하는 전략이 필요하다. 특히 WTO 가입 이후 주문이 집중적으로 증가하고 있으며, 지금까지의 중국 생산의 가장 큰 문제였던 원단 및 부자재 등의 자재 수급 등이 더 원활해질 것으로 예상된다. 결국 중국은 세계 의류 기업들의 중요 생산기지로써 뿐만 아니라, 현지법인화 또는 합작공장설립 및 공장 이전 단계에 이를 것으로 판단된다.

넷째, 관련 및 지원 산업 조건에서 우리나라가 강세를 보인 IT 기술, 인프라 구축의 강점을 살려 중국 현지의 의류 제반 산업 및 현지 인력과의 '협력'을 위한 전략이 요구된다. 최근 한국 내에서는 전사적 지원관리(ERP) 등에 의해 기업 내 프로세스가 정보화 및 통합화되어 데이터 교환, 인터넷 메일, 전자상거래 등의 정보기술이 급속히 발전되고 있다. 이렇게 발달된 기술이용을 통해 본사의 점진적 또는 부분적 중국 진출이 가능할 것으로 예상된다.

다섯째, 우리나라 기업 전략의 강점을 이용하여, 다양한 진출 방식을 통한 중국 시장 특화 전략을 세워야 한다. 일부 대기업을 제외한 대부분 기업이 프랜차이즈나 라이선스 계약으로 낮은 판매수수료를 이익으로 취하고 있어 매출이익이 기대보다는 낮은 편이다. 하지만, 장기적 관점으로 볼 때 중국으로 직진출하여 생산, 기획, 판매의 전문화 및 상품력의 특화전략을 마련하는 것도 중요할 것으로 판단된다.

## 2. 국제 다이아몬드 비교 분석결과 및 마케팅 제언

첫째, 중국의 소비 시장 세분화와 활발한 글로벌화에 대응한 다각한 소비 시장구조와 진출지역별 세부적 정보 조사가 중요하며, 이를 기반으로 한 전략 수립이 필요하다. 중국을 하나의 거대한 시장으로 보기 보다는, 진출 지역별 특징을 집중 관찰해야 한다. 즉, 지리적으로 한국 면적의 60배인 중국에는 다양한 문화와 인종, 소득의 차별화가 동시에 일어나고 있으므로 소비자의 소비특성 및 문화특성, 자원의 현지조달 가능성, 지방정부의 외자 유치력 등을 면밀히 조사할 필요가 있다. 특히 우리의 앞선 교육 인적 자원과 정

보기술로 중국 내 정보 네트워크와 인력정보 구축을 통한 선도적 업무 처리 및 면밀한 중국 내수 시장 정보 및 소비자 특성 조사가 이루어져야 하겠다.

둘째, 중국 뿐 아니라 더 큰 세계시장 진출을 위한 한, 중, 일 3국 협력관계를 강화하여야 한다. 중국의 WTO 가입을 계기로 한국, 중국, 일본 3국간의 분업 관계가 강화될 전망이다. 중국과 마찬가지로 일본의 경쟁력도 면밀히 분석하여, 각국에 대한 기술격차 및 자본력에 따른 제품 차별화와 공정간 분업을 강화할 필요가 있다. 또한 세 국가의 무역을 확대하는 방안을 모색하여, 상대 국가가 단순히 경쟁관계의 국가가 아닌 서로가 함께 역내 무역을 증진시킬 수 있는 win-win 전략을 수립해야 할 것이다.

셋째, 외국인 직접투자 활성화가 필요하다. 중국의 경우 매우 활발한 외국인 직접 투자가 이루어지고 있어, 요소조건의 경쟁력이 매우 강하다. 이와는 달리, 한국의 경우 서비스 및 금융 방면의 외국인 직접 투자는 증가세에 있지만, 의류업에 대한 외국인 직접 투자는 매우 저조한 실정이다. 따라서, 의류업의 외국인 직접 투자 활성화를 위해 해외 선진 의류 기업의 직접진출 또는 프랜차이즈, 라이선스 등이 필요할 것으로 사료된다.

## 3. 연구의 한계점 및 후속연구를 위한 제언

본 연구는 경쟁력 분석 모델로 더블 다이아몬드 이론을 의류산업에 적용했다는 큰 의의를 가짐에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 가진다.

첫째, 전문가 설문 의 경우, 중국 관련 업무 경력자를 대상으로 이루어졌다. 하지만, 한국 의류 업체 종사자만을 대상으로 한 결과이므로 중국과 한국의 의류 산업을 객관적으로 판단, 비교하는 데는 한계가 있다. 또한 전문가의 수가 선행연구와 비슷한 수준이라는 점에서 연구 결과 도출에 무리가 없는 것으로 판단되었으나, 결과의 일반화에는 문제가 제기된다. 따라서 연구대상자의 특성과 수를 더 고려한 후속연구가 필요하다 할 수 있다. 둘째, 중국의 경우 정부 및 국가의 정책과 같은 '정부 요인'이 중국 진출 시 매우 중요한 변수가 될 수 있는데, 연구범위에 포함하지 못했다. 따라서 후속연구에서는 '정부 요인'과 '기회 요인' 까지 고려한 더욱더 넓은 범위의 연구가 필요할 것이다. 셋째, 중국의 위험 요인에 대한 분석이 후속연구에서 필요할 것이다. 중국의 경우 오랫동안 1자녀 원칙의

인구 정책을 펴고 있으며 결국 중국 성장의 제약 요인으로 작용할 것으로 지적되고 있다. 그 외에도 도시와 농촌간의 계층간 격차, 부패 등이 위험 요인으로 지적되고 있으므로 이러한 위험 요인을 함께 분석하는 총체적인 마케팅 연구가 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 고은주, 송윤아. (2004). 국내 의류 브랜드의 중국 진출 현황 및 마케팅 전략 제안. *한국의류학회지*, 28(2), 212-223.
- 김용숙. (2003). 한국과 중국 대학생의 물질주의성향과 의복태도에 관한 비교연구. *복식*, 53(8), 11-20.
- 김재은, 박길순. (2004). 한류현상이 중국 신세대 패션에 미친 영향 분석. *한국의류학회지*, 28(1), 154-164.
- 김진희, 임숙자, 이수희. (2004). 원산지와 가격이 티셔츠의 제품평가에 미치는 영향에 관한 연구. *한국의류학회지*, 28(6), 723-733.
- 김효숙, 이소영. (2001). 중국 여성 소비자의 연령에 따른 의복디자인 선호도에 관한 연구. *대한가정학회지*, 39(1), 1-10.
- 김효숙, 임순, 손희정. (2001). 중국 여성의 체형별 의복행동 및 의상 디자인 선호도 연구. *대한가정학회지*, 39(11), 15-26.
- 류국련, 김용숙. (2002). 중국 대학생의 라이프스타일에 따른 의복태도 및 구매행동. *복식*, 52(5), 15-30.
- 문휘창. (1998). 국제 경쟁력의 비교, 분석을 위한 일반화된 더블 다이아몬드 모델 접근법. *국제지역연구*, 7(1), 1-16.
- 박혜정, 이영주, 임숙자. (2003). 글로벌 소싱 기지로서의 한국 섬유, 의류 산업의 현황. *한국의류학회지*, 27(7), 819-830.
- 심복실, 유해경. (2002). 중국 연변지역 조선족 대학생들의 라이프스타일과 의복구매행동에 관한 실증적 연구. *한국의류학회지*, 26(8), 1141-1152.
- 유해경. (1998). 중국 의류 소비자 특성 고찰. *한국의류학회지*, 22(2), 233-240.
- 이옥희, 김용숙, 류국련. (2002). 중국 대학생의 라이프스타일에 따른 의복태도 및 구매행동. *한국의류학회지*, 26(2), 205-215.
- 이은주, 권경난. (2001). 한국 의류 및 섬유 산업의 경쟁우위 향상에 관한 제언. *한국의류학회지*, 25(2), 458-469.
- 이철, 장대련. (1998). (글로벌시대의)국제마케팅. 서울: 학원사.
- 임순, 김효숙, 손희정. (2001). 한국과 중국의 스트리트 패션에 관한 연구. *대한가정학회지*, 39(10), 19-28.
- 중국 섬유, 의류 산업 발전 전망. (2004, 2. 11). KOTRA. 자료 검색일, 2004, 9. 23, 자료출처 <http://www.kotra.or.kr>
- 중국 패션 시장 진입 전략. (2004, 9. 7). 삼성패션연구소 자료 검색일 2004, 11. 10, 자료출처 <http://www.samsungdesign.net>
- 포터, 마이클. (1998). *(마이클 포터의) 경쟁론*. 김경목, 김연성 옮김 (2001). 서울: 세종연구원.
- 패션 기업의 성공적인 중국 진출 전략. (2003, 11. 26). 삼성패션연구소 자료검색일 2004, 11. 10, 자료출처 <http://www.samsungdesign.net>.
- 한국섬유산업연합회. (2005). *섬유연감 2004/2005*. 서울: 한국섬유산업연합회.
- 한충민. (2000). 중국 시장에서의 마케팅 전략-성과에 관한 탐색적 연구-. *마케팅연구*, 15(2), 1-12.
- 2010년, 중국 부유층 7천만가구 예상. (2005, 10. 26). KOTRA. 자료검색일 2004, 9. 23, 자료출처 <http://www.kotra.or.kr>
- Cartwright, W. R. (1993). Multiple linked "Diamonds" and the international competitiveness of export-dependent industries: The new zealand experience. *Management International Review*, 33(2), 55-70.
- Choi, J., Hwang, K., Kang, K., Kang, Y., & Jeong, B. (2003). Firm level competitiveness analysis on IT outsourcing service: SK C&C versus TELUS ENTERPRISE SOLUTIONS. In Moon, H. (Eds.), *Managing competitiveness: A comprehensive analysis of competitive advantage* (pp. 169-187). New York: SUNY Stony Brook.
- Han, D., Han, J., Jang, H., Park, S., & Yoo, J. (2003). Competitiveness of samsung electronics vs SONY. In Moon, H. (Eds.), *Managing competitiveness: A comprehensive analysis of competitive advantage* (pp. 147-168). New York: SUNY Stony Brook.
- Hwang, J., Kim, P., Wang, D., & Yoon, H. (2003). Competitiveness comparison of IT industry among finland, singapore and Korea. In Moon, H. (Eds.), *Managing Competitiveness: A comprehensive analysis of competitive advantage* (pp. 67-84). New York: SUNY Stony Brook.
- Jung, H. (2002). *The competitiveness of chinese and Korean automobile industries: A generalized double model approach*. Unpublished master dissertation, Graduate School of International Studies, Seoul National University.
- Lee, D. (2004). *The global competitiveness of multinational firms: A double diamond approach of samsung electronics and Sony*. Unpublished master dissertation, Graduate School of International Studies, Seoul National University.
- Moon, H., Rugman, A. M., & D'Cruz, J. R. (1998). A generalized double diamond approach to the global competitiveness of korea nad singapore. *International Business Review*, 7, 135-150.
- Moon, H. & Lee D. (2004). The competitiveness of multinational firms: A case study of Samsung Electronics and Sony. *Journal of International and area studies*, 11(1), 1-

21.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*.  
New York: The Free Press.

Rugman, A. M. & D'Cruz, J. R. (1993). The double dia-

mond model of international competitiveness: The Canadian experience. *Management International Review*, 33(2), 17-39.