

동남아 화인기업의 전략과 구조에 관한 연구

정구현

연세대학교 상경대학 경영학과
(jung@ellie.yonsei.ac.kr)

연강흠

연세대학교 상경대학 경영학과
(khyon@yonsei.ac.kr)

손용민

휴맥스
(myson@base.yonsei.ac.kr)

.....

동남아 화인기업(ethnic Chinese Business)에 대한 기존의 연구들은 대부분 면담이나 사례연구 혹은 문헌연구를 통해 화인 가족경영의 성격을 일반화하는데 주력하고 있다. 이에 반해 본 연구에서는 화인기업을 하나의 동일집단으로 간주하기 보다 개별 기업의 사회적, 정치적, 경제적 차이에 초점을 맞추어 동일 민족에 대한 비교경영학적인 분석을 시도했다. 즉, 화인기업들도 본사가 소재하는 국가의 경영환경에 따라 경영전략과 기업구조에 차이가 있는지를 검증하였다. 정부의 시장정책, 산업화의 정도 및 소득수준, 인구 구성비율, 그리고 화인의 사회적인 위치에 따라 홍콩, 싱가포르, 대만에 본사를 둔 화인기업들을 하나의 그룹으로 분류하고 말레이시아, 태국, 필리핀, 인도네시아에 본사를 둔 화인기업들을 다른 하나의 그룹으로 분류해 그룹간 전략과 구조의 차이를 국제화, 전문화 및 분권화를 중심으로 분석했다. 그 결과 두 그룹 내 기업들간에 경쟁우위로 내세우는 요소에는 큰 차이가 없었으나 후자의 기업들이 화교 네트워크에 더 의존하고 있으며 그 이유는 주로 정보를 공유하기 위한 목적인 것으로 답했다. 구조적으로는 정부의 개입정도가 적은 전자의 기업들이 후자의 기업들보다 국제화를 추구하고 의사결정이 분권화 되어 있고 전문경영인을 고용하는 경향이 있으며 현대적 지배구조를 갖추고 있었다.

.....

1. 서론

아시아에서는 화인(ethnic Chinese)들에 의해 이루어지는 상업거래가 상당한 비중을 차지하고 있다.¹⁾ 화인들은 친족관계와 사업관계를 포함한 화인 네트워크를 구성하고 있으며 서구기업과는 다른 비정형적 구조를 지니고 있는 것이 특징이다. 또한

이들은 동아시아와 중국 근접지역에 주로 거주하면서 거주지역의 국내 총생산(GDP)에 상당한 기여를 한다.²⁾ 1994년 Zibenjia지가 아시아 지역에서 시가총액 상위 1,000개 기업을 조사한 결과에 따르면 이들 가운데 50%가 넘는 517개 기업의 주주가 화인 단일주주였으며 주식시장에서 운용되는 자금의 42%에 달하는 5,410억 달러가 화인들에 의해 지배되고 있을 정도로 아시아 경제에서의 영

논문 접수일 : 99.11 게재확정일 : 2000.12

* 이 논문은 1996년 한국학술진흥재단의 대학부설연구소 연구비에 의하여 지원되었음.

- 1) 전세계적으로 통용되는 '華僑(overseas Chinese)'라는 용어는 'huaqiao'라는 중국말에서 유래했는데 중국의 국경을 벗어나 거주하고 있는 중국인을 총칭하고 있다. 하지만 실제 화인들이 주로 거주하고 있는 동남아지역에서는 거주하고 있는 지역의 시민이거나 영주권을 가진 중국인에 대해 '華人'(ethnic Chinese)이라는 용어를 사용하고 있다. 중국 국무원의 규정에도 화교를 국외에 거주하는 중국 공민을 일컫는 바 외국국적 중국인을 포함시키기 위해 본 연구에서는 화인으로 칭한다.
- 2) 동남아국가 중국인 후에 현황과 경제에서 차지하는 위치, 그리고 화인 조직과 네트워크에 대한 최근자료는 馬庇(1999)를 참조하고 특히 동남아 화교기업의 경제력과 국가별 현황에 대해서는 이재유(1999)를 참조할 것.

향력이 크다.³⁾ 또한 최근 중국에 대한 투자 가운데 80% 이상이 화인들에 의해 이루어지고 있기도 하다(Lee and Cheong, 1999; Wong, 1999).

역사적으로 화인들은 상품의 중개나 판매 등으로 사업을 시작하였으며 부동산이나 금융 등 수익성 있는 사업으로 진출해 왔다. 화인들의 성공요인으로 Freedman(1961)은 기업가정신과 이민의 역사 등을 들었으며 Haley and Tan(1996)은 화인들 간의 네트워크를 통한 유연성과 정보의 획득능력을 들었다. 동남아 화교기업간에 상호협력관계를 형성한 요인으로 Huntington(1993)은 이념을 뛰어넘는 문화적 동질성을 들었다. 이와 같이 화인기업들에 대한 기존의 연구들은 주로 중국적인 유교적 가치와 가부장적 관습 등 행동주의적이며 문화적인 측면을 강조하는 경향이 있고 이를 바탕으로 한 기업집단 혹은 개별기업의 경제적 행태나 성공사례를 설명하는 것이 대부분으로(Redding, 1990; Fukuyama, 1995; 이문봉 1994) 특정지역이나 개별기업에 한정되어 있어 한계를 보이고 있다.

화인기업에 대한 기존의 연구들이 문화적인 측면을 강조하다보니 경제이론적인 기반이 취약할 뿐만 아니라 화인기업의 특성을 중국식 기업으로 과도하게 일반화하는 경향이 있다. 예를 들어 Redding(1990)은 화인기업을 가족기업의 형태로 규정하고 있으며 경영이념에 근거한 조직의 특성을 문화적인 측면에서 소규모 단순조직, 중앙집권화된 정책결정, 소유와 경영의 일치, 온정주의적 조직 성행, 특정 단일시장 및 품목집중, 비용과 재정효율성 중시, 가부장적 네트워크를 기반으로 한 위계적 구조, 기회주의적 다각화 등 고도의 전략적 융통성등

으로 열거하고 있다. 한편 Barton(1983)은 화인기업의 경영특성을 중국인 특유의 신용관계에서 찾았다. Fukuyama(1995)도 화인기업을 특성화해 내부 자금조달을 선호한다거나 지역적 유통우위를 갖고 낮은 이윤으로 대량 판매하는 영업관행이 있다는 점 등을 들어 부정적으로 인식했다. 최근 동남아 화교기업에 대한 국내 연구로는 이문봉(1994)이 있으며 이재유(1999)는 특히 화인기업 및 화인경영자의 공통적 특성을 가족중심의 경영체제, 오너 경영자에 의한 중앙집권식 一人 경영체제, 연결(connection)과 네트워크의 중시, 다각화경영, 상업자본주의와 상인자본주의, 지주회사 및 중소기업형 조직구조로 정리하고 있다.

이러한 공통분모를 찾으려는 노력에도 불구하고 전세계 어떤 기업의 형태와 마찬가지로 화인기업의 특성을 일반화하기는 쉽지 않다. 동남아시아의 화인기업들은 지리적으로도 다양하게 분포해 있으며 정치적, 그리고 경제적 지위도 끊임없이 변화하고 있기 때문이다. 유세희·김광용(1999)도 지적했듯이 동남아 국가에 거주하는 화인들은 이미 몇 세대를 거쳤기에 중국에 대한 문화적·사회적 일체감보다 거주국에 대한 소속감이 강하다는 점도 주목할 만하다. 중국적 가치(Chinese value) 또는 유교적 전통(Confucius tradition)만으로는 화인가족기업의 경영 특성을 설명할 수 없는 것처럼 단지 시장거래적 특성만으로도 설명할 수 없다. 예를 들어 Mackie(1992)에 의하면 기업집단(conglomerates)의 등장은 그 지역에서의 높은 성장률의 결과이지만 산업화 정책의 결과로도 설명이 가능한 것이다.

사실 화인기업들 내에서도 경영 시스템적 측면에서 기업의 경영전략 및 조직구조의 다양성을 볼 수

3) Zibenjia지는 홍콩에서 중국어로 발간하는 Forbes지의 계열사인데 화교자산의 상당 부분이 공개되지 않아 실제로는 발표된 것보다 훨씬 많을 것으로 추정된다.

있다. 지난 수십 년간 동남아시아 국가들은 자체적으로 다양한 정책을 취해 옴으로써 중국의 사회 및 경제와는 차별적인 제도와 관습을 형성해 왔다. 예를 들어 태국에서는 원주민과 동화되어 이름만으로는 화인임을 구별하기 어려우며 상당수의 화인이 중국어를 구사하지 못하고 있고 말레이시아에서는 부미프트라 정책을 통해 경제활동에 있어 화인에 대해 원주민을 우대하고 있다.

그러므로 개별 화인기업들이 직면하는 개별국가의 사회, 경제, 정치적인 환경의 차이를 외면한 양적 자료와 개요 위주의 연구는 한계가 있다. 실제로 화인기업들이 소유구조와 기업성과의 관계를 실증 분석한 Yon(1999)의 연구에 의하면 동일국가 내에서의 인종에 따른 차이보다는 동일인종간이라도 국가에 따른 차이가 크다는 사실을 밝히고 있다. 특히 최근 들어 개방의 정도가 높은 국가에서 새로운 형태의 화인기업들이 출현하고 있는데 기존의 화인기업들이 정부와의 우호관계에 기초한 정책적 배려, 화인 네트워크에 의한 자본 및 기술의 조달 등을 성공요인으로 드는데 반해 새로이 등장하고 있는 화인기업들은 이러한 요인에 대한 의존도가 매우 낮으며 외환 및 금융위기 등 지역적인 경제침체 속에서도 꾸준히 성장발전하고 있다.

본 연구는 이러한 신생(new-breed) 화인기업들을 인식하고 전통적인 화인기업들과 기업구조 및 전략적인 측면에서 차이가 있는지를 국가군별로 면담을 겸한 국제설문조사를 통해 비교 분석하였다. 즉 화인기업을 문화적인 측면 외에 경제적, 역사적, 정치적, 사회적인 경영환경의 측면에서 경영전략과 기업구조를 이해하고자 시도했다. 특히 본사가 소재하는 국가별로 경제목표와 경제발전 및 무역자유화의 정도, 경제제도 등의 차이에 따라 화인기업들간에도 다양한 특징을 보일 수 있음을 확인하기 위해 연구대

상은 크게 두 가지의 차별적인 그룹으로 분류해 분석한다. 하나는 신흥 공업국(NIEs: the newly industrialized economies) 그룹으로 대만, 홍콩, 싱가포르를 포함한다. 또 하나는 개발도상국(LDCs: the developing countries) 그룹으로 인도네시아, 말레이시아, 태국, 필리핀으로 구성한다.

다음 장에서는 화인기업의 경영시스템을 문화적 측면보다는 정황과 환경적인 측면에서 분석하기 위해 실증검정을 위한 이론적인 틀을 설정한다. 3장에서는 2장에서 확립된 화인기업 경영시스템에 대한 이론적인 틀에 근거해 연구모형을 설계한 후 기업환경의 국가군별 차이에 따라 경영전략과 기업구조에 차이가 있다는 가설을 설정한다. 설문조사 방법과 분석결과는 4장에서 기술한 후 마지막 장에서 이를 요약해 정리한다.

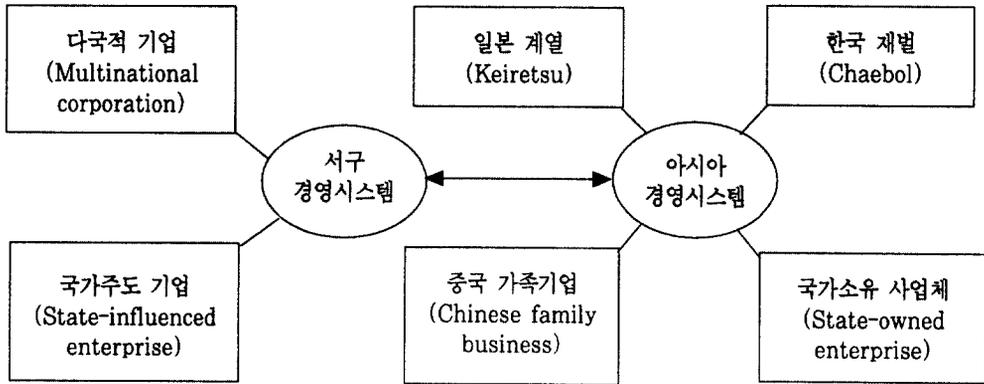
II. 연구모형의 설정

2.1 비교경영학적 접근방법

기업의 조직이나 경영시스템이 효과적으로 그 기능을 수행하기 위해서는 기업을 둘러싼 환경과 문화의 다양한 측면을 고려해야 한다.(Ronen, 1986) 따라서 기업이 속해 있는 문화가 기업 조직과 경영시스템에 미치는 경로와 영향을 이해할 필요가 있다.

화인기업의 경영시스템과 조직구조에 대한 기존의 연구는 <그림 1>에 정리한 바와 같이 서구기업이나 동아시아 내의 다른 경제적 문화권(economic cultures), 중국의 국유기업(the state-owned enterprises) 등과의 비교분석에 중점을 두고 있다.⁴⁾(Redding, 1990; Chen, 1995) 이러한 비교

〈그림 1〉 경영시스템의 비교연구



경영학적 분석은 상이한 문화간의 행태적 차이에 따라 경영시스템이 어떻게 달라지는지에 초점을 맞춘다. 즉 초기에는 서구기업과 동양기업 간의 경영시스템의 비교로부터 시작해서 최근에는 화인기업의 가족경영형태(overseas Chinese family business)와 일본기업의 계열형태(Japanese Keiretsu), 한국기업의 재벌형태(Korean Chaebol) 등의 독특한 기업 형태를 비교하는 데 이르기까지 대부분 인종간 문화적 차이를 비교하는 방법을 사용한다.

하지만 이러한 비교경영학적인 접근방법에 의한 경영시스템의 분석은 방법론상에 심각한 문제가 있다(Peterson, 1986, pp.5-10). 첫째는 화인기업에 대한 경영시스템이나 성공요인을 분석함에 있어 이론적 기반이 취약해 본질적인 문화적 측면만을 강조한다는 점이다. 둘째는 국가를 초월한 문화적 동질성을 강조하다보니 특정 문화 내에서의 다양성을 간과한다는 점이다. 셋째는 연구방법론에 있어 특정한 국가만을 대상으로 주로 사례연구에 의존하는 경우가 많아 문화권내에서의 다양성을 제대로

파악할 수 없다는 점이다.

비교경영학적 분석은 크게 두 가지 모델로 나뉘어지고 있다. 첫째는 폐쇄적 시스템 모델(closed system model)로 조직 또는 기업가가 영향을 받는 유교적 윤리와 같은 철학과 가치 등을 중요한 요인으로 포함시키고 있다. 그러다 보니 조직의 내생적 프로세스를 연구하는데는 적합하나 외부의 상황적 변수를 고려하지 않아 화인기업이 외부의 상황과 지속적으로 상호작용을 한다는 점을 간과한다는 지적을 받고 있다. 다른 하나는 개방적 시스템 모델(open system model)로 경영시스템의 분석에 복잡한 외부 환경 요인을 포함시키고 있다. Negandi and Prasad(1971)는 환경 및 문화적 요인 이외에도 '경영철학'을 중요한 변수로 포함시키고 있으며 Chen(1995)은 경영실무에 대한 기본 개념, Chandler(1980)의 전략의 중요성, Ouchi(1984)의 M-form 사회, 그리고 Reich and Magaziner(1982)가 강조한 경영시스템에 대한 산업정책의 중요성 등을 결합해 비교 분석하는 모

4) 경제발전이론(economic development theories)에서는 자본주의(capitalism)와 문화(culture)의 역할을 분리해서 연구하지만 두 가지를 조합해야 할 필요성을 강조하는 '경제적 문화'(economic culture)분야에서는 특정한 경제 질서가 운영되는 사회적, 정치적, 그리고 문화적인 측면을 복합적인 형태로 분석한다.

형을 개발했다.

2.2 정황(context)과 문화(culture)

이와 같이 기업이 당면한 국내의 경영환경에 따라 조직간에 차이를 유발한다. 일부 학자들은 현대 사회의 발전과 산업화로 인해 국가별 또는 지역별 경영시스템이 유사해지고 있음을 지적하고 있다.(Weber, 1969, pp.75-83) 특히 Lim(1983)은 이러한 경영시스템의 수렴적인 특성을 화인기업의 연구에 적용하고 있는데, 화인기업이 성장, 발전하고 있는 지역이 현대화, 산업화되어 감에 따라 전통적인 중국문화의 특성은 점차 그 중요성을 잃어가고 있음을 주장한다.

경영시스템의 국가간, 지역간 수렴과 발산의 논쟁으로 경영시스템에 대한 문화와 환경의 중요성은 더욱 커지고 있다.(Child, 1981; Hofstede, 1983; Ronnen, 1986) 하지만 이러한 연구들은 주로 화인기업의 지리적 다양성과 경영시스템의 역동성을 설명하기 위해 문화적 영향을 환경적 영향과 구분하고 있다. 특히 Mackie (1995)는 화인기업들이 동남 아시아 여러 국가들의 다양한 사회, 정치, 경제적 상황 속에 그 지역의 기업들과 차별적인 특성을 보이는데 반해 화인기업들 간에는 유사점이 있음을 보였다.

2.3 상황이론적 접근

전통적으로 기업환경이 조직구조를 결정한다는 논리가 지배적이다. 개방적 시스템 모델은 구조와 기업환경의 관계를 비교경영학적 관점에서 보여주는데 주어진 조직 및 환경적 특징에 따라 구조가 선택된다는 상황이론(contingency theory)에 기반을 두고 있다.(Lawrence and Lorsch, 1969) 본 연구에서

는 경영환경의 잠재적 역할과 효과에 초점을 맞추었다. 본사가 소재 하는 국가별로 화인기업들 간에도 다양한 특징을 보일 수 있음을 확인하기 위해 화인기업들을 크게 두 가지 차별적인 그룹으로 분류하여 비교한다. 하나는 신흥공업국(NIEs: the newly industrialized economies) 그룹으로 대만, 홍콩, 싱가포르를 포함한다. 또 하나는 개발도상국(LDCs: the developing countries) 그룹으로 인도네시아, 말레이시아, 태국, 필리핀을 포함한다.

기존의 화인기업에 대한 비교연구는 서구기업과 차별화되는 화인기업에 대한 중국 문화의 영향을 강조하고 있으나 문화에 대한 이론이나 개념의 불확실성으로 인해 화인기업간 비교연구는 제대로 이루어지지 않았다. 상황이론적 접근 모델은 경영시스템이 사람과 업무, 그리고 환경의 특성에 적합해야 한다는 것을 전제로 하므로 전략이 조직 및 환경에 적합하도록 정해질 수 있다. 본 연구에서는 상황이론의 개념을 이용한 개방적 시스템 모델을 기본으로 하여 대만, 홍콩, 싱가포르에 위치한 화인기업의 새로운 형태(the new breed type)를 확인하고 화인 가족기업의 경영시스템을 특징 지우는 요소를 이해하며 현대화된 기업과 화인기업의 조직 특성의 수렴가능성을 살펴보고자 한다.

III. 연구모형의 설계

3.1 환경 범주

외부요인으로서 한 지역의 사회적, 정치적, 경제적 상황을 포함하는 경영환경은 그 지역을 구성하는 국가들 간에 다양하게 나타난다. 환경을 분석하

는데 있어 국가를 분석단위로 하는 데는 몇 가지 장점이 있다. 예를 들면 Porter(1990)는 특정 국가의 경제발전 수준은 전략이나 구조, 목표, 경영 관습, 경쟁기업의 수와 같은 산업적 특성과 함께 기업의 경영시스템에 주요한 영향을 미친다는 점을 지적했다. 이러한 점에서 Mackie(1995)는 동남아시아의 화인기업들이 성공적으로 성장해 가는 것에 대해 중국문화에 의한 성공요인만을 분석하기 보다는 화인기업들이 위치하고 있는 각 국가의 특성을 분석할 필요가 있음을 강조하고 있다. 그러므로 우선 연구대상이 되는 화인기업들이 위치해 있는 개별국가의 특성을 확인해 본다.

기초적인 경제지표에 의하면 동남아시아의 국가들은 크게 두 그룹으로 나눌 수 있다. 첫째 그룹(그룹 I)은 인도네시아, 말레이시아, 필리핀 그리고 태국이며 둘째 그룹(그룹 II)는 동남 아시아에서 소위 세 마리 용(three-tigers)으로 불리는 홍콩, 싱가포르, 대만이다. 국민소득 수준으로 볼 때 그룹 I에 속하는 국가는 일인당 국민총생산(GNP per capita)이 10,000 달러 미만이며 그룹 II에 속하는 국가는 그 이상이 된다. 특히 그룹 II에 속하는 국가는 산업화와 자본화가 상당히 진전됐으며 97년 말 동아시아의 외환·금융위기에 도 불구하고 대부분의 경제지표들이 안정세를 유지하는 특징을 보이고 있다. 비록 중공업 분야가 취약하지만 제조업 부문에서 전세계 수출량의 상당부분을 차지하고 있다.

두 그룹은 경제적 지표뿐만 아니라 각 그룹을 구성하는 화인들의 총 인구대비 구성비나 사회적 지위에서도 차이가 난다. 즉 싱가포르 등의 그룹 II에 속하는 국가는 총 인구대비 화인의 비율이 76-99%에 달하고 사회적으로 다수의 위치를 점하고 있으며 여러 세대에 걸쳐 거주함으로써 시민권

을 갖고 있지만 그룹 I에 속하는 국가는 총인구대비 화인의 비율이 1-32%로 비교적 소수민족의 위치에 있으며 현재까지 대부분 개별 체류국에서 외국인으로서 활동하고 있다.(Poston and Yu, 1992; 이문봉, 1994)

위와 같은 배경으로 그룹 I에 속한 국가의 화인기업(인도네시아, 말레이시아, 필리핀)과 그룹 II(홍콩, 싱가포르, 대만)의 화인기업은 조직구조에 있어 소속국가의 사회적, 정치적 배경이 다르므로 인해 차이가 있을 것으로 추정된다. 많은 다른 해외거주 소수인들과 같이 그룹 I의 화인들 역시 그룹 II의 화인들과는 달리 그들이 속한 사회에서 그다지 환영받지 못하고 있다. (Wu and Wu, 1980) Suryadinata(1995, pp.193-215)는 화인들의 아세안(ASEAN)으로의 이민역사를 통해 볼 때 각 국가에서 고의적으로 배격되어 왔음을 보여 주고 있다. 특히 그룹 I의 국가에서의 화인들에 대한 적대적 환경은 반 화인 폭력을 낳고 있으며 화인들은 이러한 환경을 매우 불안정하고 불확실한 환경으로 느끼고 있다. (Lim and Gosling, 1983) 이러한 환경에 대한 반응으로 화인기업들은 기업활동을 하는데 있어 매우 신중하며 위험을 회피하는 경향을 보일 것으로 추정된다. 즉 화인기업들은 동남 아시아에서 기업활동을 하는데 있어 사회에서 크게 두각을 나타내지 않으며 (low profile) 활동하는 것을 기본적인 생존전략으로 삼을 것이다. (Redding, 1990, p.24; EAAU, 1995, p.125)

아세안(ASEAN) 경제권에서 화인기업들의 성장에는 정부의 산업에 대한 역할이 큰 몫을 차지하고 있다. Lassare and Schtte(1995)를 위시한 동남 아시아에 관한 많은 연구자들은 이 지역에서 기업활동을 하는데는 정부와의 관계가 매우 중요함을 지적하고 있다. 정부나 관료들과의 관계는 폐쇄시

〈표 1〉 환경요인에 따른 화인기업의 분류

환경요인	그룹 I	그룹 II
경제적 상황	개발도상국가 금융위기 이후 불안정	산업국가 금융위기 이후에도 다소 안정
정치적 상황	폐쇄되고 보호된 시장 정부개입	개방경제 정책
역사적 상황	토착민과의 갈등 존재	토착민과의 갈등 없음
사회인종적 상황	소수민족으로 차별과 불이익	다수민족

장경제인 동남 아시아 경제에서 활동하고 있는 화인기업들에게 매우 민감한 사안인 것이다.

그룹 I에 속하는 국가에서 활동하는 화인기업가들에게는 그 지역에서의 주요 엘리트들과 관계를 맺는 것이 기업의 지속적인 발전에 결정적인 역할을 한다. (Mackie, 1992, p.44) 기업활동의 효율성은 기업자체 내의 활동에 의해서 결정되기도 하지만 상당부분이 이러한 관계에 의해 결정되는 것이다. (EAAU, 1995, p.130) 기업이 사업영역을 확장하는데 필요한 자금을 은행으로부터 유리한 조건으로 차입하도록 주선해 주는 역할도 담당한다. 하지만 이러한 정부의 역할은 1990년대 후반의 외환위기로 화인기업들이 맞고 있는 상황으로 볼 때 오히려 화인기업들의 장기적인 발전을 저해한다고 볼 수 있다. (Tan, 1987) 전형적으로 기업은 한 국가를 배경으로 하여 성장해 가기 때문에 기업이 기반을 둔 국가의 환경은 기업의 정체성과 최고경영자의 성향, 전략과 조직의 형성에 본질적인 영향을 미친다. (Limlingan, 1986) 예를 들면, 말레이시아에서의 화인기업에 관한 연구에서는 기업의 성장이 그 국가의 문화적 특성에 의해 결정되 기보다는 기업이 사업기회를 얻는데 영향을 미칠 수 있는 주요 정치적 엘리트와의 긴밀한 관계에 달려 있음을 보여주고 있다. (Gomez and Jomo, 1997)

이에 반해 그룹 II의 국가에 속하는 화인기업의 성장과정을 살펴보면 경제 개발의 단계에서 중요한 산업화 초기의 상황에서 그룹 I 국가의 화인기업들과 차이가 있음을 보여주고 있다. 홍콩, 대만, 싱가포르의 경우 정치적 영역과는 독립된 부문이 산업화를 통제해 왔다. 대만의 경우에는 성공적인 기업가 대부분이 대만 태생이며 이들은 대만에서의 지역적 관계(local guanxi network)를 이용하여 사업활동을 펼쳐왔던 반면 정치적인 영역은 1948-9년 장개석과 함께 이주한 중국인들의 몫이었다. 홍콩의 경우에는 영국인들이 정치적인 영역을 담당하였으며 화인들이 이러한 정치적인 영역으로부터 독립하여 산업부문을 담당할 수 있는 환경을 마련해 주었던 것이다. 싱가포르의 경우 이관유(Lee Kuan Yew) 수상은 화인기업을 제외한 국영기업이나 다국적 기업에게 특권을 부여하는 중앙 집권화된 제도를 수립했다. 즉 싱가포르에서 화인기업의 성장은 정부의 불리한 정책상황하에서 이뤄졌던 것이다. 이렇듯 세 국가에서 화인기업의 사업관계의 형성은 그룹 I의 국가에서와 같이 국가의 통제나 계획에 의하거나 정부관료와의 관계에 의한 것이 아니었다고 볼 수 있다.

따라서 화인경제권을 단일한 차별적인 환경으로 볼 수 없으며 사업활동의 환경과 조건이 다양한 가운데서 이 지역에서의 조직 형성의 특성을 단순화

하기는 더욱 어렵다. 화인기업들은 지리적으로 매우 확산되어 있으며 산업 발전의 정도에 따라 지속적으로 다양한 사업영역으로 확장해 가고 있다. 이와 같은 분석의 틀에 기반해 화인기업의 전략과 구조를 차별적인 외부요인의 관점에서 분석하고자 한다. <표 1>은 이러한 경제적·정치적·역사적·사회인종적 상황에 따른 국가군별 차이점을 정리한 것이다.

3.2 화인기업의 조직 구분

화인기업의 구조는 가족기업이 점차적으로 변형된 형태로 간주되어 왔으나 이를 현대화된 구조로 볼 필요성이 제기되고 있다. 지역 경제가 점차 통합되고 개방됨에 따라 가족기업들은 외부로부터의 경쟁에 대응할 수 있는 현대화된 구조를 수용할 수밖에 없다. 더욱이 현재 대기업의 경영을 계승할 2세대들이 전통적인 경영시스템을 따를 것인지 아니면 소유구조나 지배구조의 측면에서 새로운 경영시스템을 도입할 것인지에 대한 관심도 증대하고 있다. (Mackie, 1992) 화인기업의 구조가 가족경영의 형태에서 변형되면서 다음과 같은 단계를 거칠 것으로 예상된다. (EAAU, 1995, p.144) 첫째, 서구의 현대적인 교육을 받은 친족이 기업의 경영에 참여하게 된다. 둘째, 창업자 또는 상위 경영자의 경영통제가 기업이 확장되어감에 따라 점차 약화될 것이며 중간 경영자들의 참여가 늘어날 것이다. 셋째, 자본조달의 원천이 친족간의 관계 내에서부터 외부로 전환될 것이다. 넷째, 기업은 정치적 엘리트와의 긴밀한 관계를 추구하기 시작할 것이다. 다섯째, 외부의 전문경영자를 영입하게 될 것이다. 여섯째, 화인기업들에게 구조조정과 간소화의 추세가 나타날 것이다. 일곱째, 증권거래소에 상장할 것이다. 하지만 이러한 가정은 여

전히 모호한 상황에서의 추측에 불과하며 검증된 바는 없다. 본 연구에서는 변화의 추세가 과정을 실증 검증하는 것보다 전형적인 가족기업의 경영시스템으로부터 변화되어 가고 있는 홍콩, 대만, 싱가포르 등의 국가에 소재한 화인기업들의 전략과 구조의 특성에 관한 가설을 수립하여 검증하기로 한다.

여기서 1997년 이후 외환위기가 동남 아시아 지역의 화인기업에 미치는 영향에 주목할 필요가 있다. 그룹 I의 국가에서 활동하고 있는 화인기업들의 경우에는 추락하는 자산가치 및 소비의 감소, 치솟는 이자율 등의 영향으로부터 벗어나기 위해 심각한 구조조정을 할 필요가 있었으며 실제 그렇게 하고 있다. 하지만 그룹 II의 기업들은 신흥공업국(NIEs)의 환경을 기반으로 하여 여전히 성장하고 있다. 이는 이들 기업들이 외환위기가 있기 전부터 이미 세계 시장에서의 치열한 경쟁에 적응하고 있었기 때문인 것으로 보인다. 또한 물가하락과 공급과잉의 환경에 대처하기 위해 수출위주 또는 낮은 기술수준의 제조보다는 서비스와 정보기술의 영역에서 사업의 기회를 추구하고 있을 것으로 예상된다.

<표 2>는 화인기업들을 비교하기 위해 본질적인 요인들의 차이를 정리한 것이다. 화인기업의 전략과 구조의 특징은 크게 그룹 I의 가족기업의 형태와 그룹 II의 변형된 화인기업의 형태로 나눌 수 있다. 이러한 화인기업의 구분을 이용해 연구모형과 함께 다음과 같이 가설을 설정한다.

3.3 연구 모델과 가설

동남아시아의 신흥 화인기업들이 상대적으로 개방적인 경제환경에서 출현하고 있는지를 확인하고 그러한 기업들의 특성을 분석하기 위해 신흥 화인

기업의 전략과 구조에 관한 외부적인 요인을 기준으로 연구가설을 설정한다. 본 연구가설에서는 그룹 II의 화인기업들이 그룹 I의 화인기업들 보다 더 선진화되었을 가능성이 큼을 시사하고 있다. 그룹 II에 속하는 신중화인기업과 그룹 I의 화인기업들의 차이를 지배구조, 경영 및 조직 구조, 그리고 다각화, 국제화, 경쟁우위 등 전략적인 측면에서 분석한다.

우선 그룹 I의 화인기업들이 그룹 II의 기업들과는 다른 정부와의 특수한 관계를 갖고 있음에 주목할 만하다. Lim(1996)에 의하면 전형적인 화인기업은 대기업집단을 형성하며 제조업보다는 무역과 서비스, 부동산 등에 투자하는 경향이 있는데 이는 기술이나 마케팅 역량에 기반을 둔 경쟁적 우위를 갖추기보다는 특권화된 외부적인 관계에 의존하고자 하는 성향 때문이라고 기술하고 있다. 그러므로 그룹 I의 화인기업들은 주로 기업이 기반하고 있는 국내 여건, 특히 정부의 경제정책과 정치인들이 화인들에게 부여한 특혜에 의존하여 성장해왔을 것이다.(Lim and Gosling, 1983) 이와 대조적으로 그룹 II에 속하는 신중 화인기업의 경우는 정치권 등의 외부적인 관계보다는 기업가로서의 야망에 의존하여 성장해 왔을 것이다. 이러한 근거에서 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1: 홍콩, 싱가포르, 대만에 기반을 둔 화인 기업들은 말레이시아, 필리핀, 태국에 기반을 둔 화인기업들보다 연구개발(R&D)이나 마케팅 관리 등 지식기반의 경쟁우위에 중점을 두는 경향이 있다.

가설 2: 홍콩, 싱가포르, 대만에 기반을 둔 화인 기업들은 말레이시아, 필리핀, 태국에

기반을 둔 화인기업들보다 화인들간의 관계(guanxi)에 덜 의존적이다.

가설 3: 홍콩, 싱가포르, 대만에 기반을 둔 화인 기업들에 대한 정부 개입의 정도는 말레이시아, 필리핀, 태국에 기반을 둔 화인 기업들에 비해 상대적으로 낮다.

그룹 I에 속한 화인기업의 투자 행태는 사회적 불안감과 이를 저축이나 자본축적으로 대비하고자 하는 필요성에 의한 것이라고 볼 수 있다.(EAAU, 1995, p.124) 이는 화인들이 갖고 있는 문화적 기질 때문이라고는 하지만 주로 식민시대와 1990년대 초반의 화인들에 대한 정치적 추방에 기인한 것이라고 볼 수 있다. 이러한 화인들의 위협회피 성향으로 인해 화인기업들은 수직적 통합보다는 다각화를 통해 사업을 확장할 것으로 예상된다.

반면, 화인들이 지배적 세력을 갖고 있는 지역에 기반하고 있는 그룹 II의 화인기업들은 전자의 화인 기업들에 비해 정치적 환경으로부터 덜 영향을 받는다. 다각화된 기업집단과는 달리 이러한 환경에서 성장한 기업들은 원가절감, 계약 체결에 있어 신중함, 그리고 세계화된 수요에 관한 지식의 축적으로 특징 지을 수 있다.(Huchet, 1997) 그들의 전략은 전문화에 기반하고 있으며 국경을 초월하여 확장함으로써 국제화에 역점을 둘 것이다.(Lassere and Schutte, 1995) 화인기업의 국제화과정은 화인들의 지리적 유동성과 개방된 사업기회에서 비롯된다. 특히 이들 국가에서의 화인기업의 성공 요인으로 전문화와 국제화를 들 수 있는데 그 결과 국내 또는 인접 지역 내에서 다양한 사업분야에 진출하여 활동하고 있는 전통적인 화인기업들과는 다른 구조를 보일 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 4: 홍콩, 싱가포르, 대만에 기반을 둔 화인 기업들의 사업영역은 말레이시아, 필리핀, 태국에 기반을 둔 화인기업들보다 국제화되어 있다.

가설 5: 홍콩, 싱가포르, 대만에 기반을 둔 화인 기업들은 말레이시아, 필리핀, 태국에 기반을 둔 화인기업들보다 핵심사업분야에 전문화하고 있다.

앞에서 설명된 바와 같이 상황론적 접근은 환경적인 요인의 변화가 조직형태를 결정한다는 개념으로부터 시작한다. 이러한 접근법에서는 성공적인 기업은 시장과 기술이 급변하는 상황에서 유기적인 형태의 조직을 형성함을 강조한다. 유기적인 조직은 분권화 되어 있으며 수평적인 의사소통과 다양한 직무의 조화를 그 특징으로 하고 있다. 반대로 기계적인 집권화된 조직은 안정된 시장과 제품기술의 환경에 적합하다. 그러므로 조직구조의 형태는 환경의 변화의 정도에 따라 다른 형태를 띄게 되는 것이다. 그룹 II의 화인기업들은 기술 지향적이며 급속한 변화와 경쟁으로 특징 지워지는 개방시장 경제에서 활동하므로 환경과 전략의 변화에 따라 유기적으로 적응할 수 있는 분권화된 조직을 채택하고 있을 것으로 보여 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 6: 홍콩, 싱가포르, 대만에 기반을 둔 화인 기업들은 말레이시아, 필리핀, 태국에 기반을 둔 화인기업들에 비해 조직구조 면에서 의사결정과정정이 보다 분권화 되어 있다.

기업의 규모가 커짐에 따라 지속적인 성장을 위한 자

본조달을 개인자본에만 의존하기는 어렵다.(Berle-Means, 1932) 대부분의 화인기업들의 지분이 가족에 의해 소유되고 있지만 주식분산이 이루어지거나 상장될 경우 소유에 의한 통제가 약화된 여러 이론에서도 입증되고 있다. Chandler (1980)의 경우 기업의 발전단계는 가족자본에서 상업자본으로 그리고 경영자본으로 이행해감을 강조하며 경영자본의 수준에서는 복잡한 사업환경에 대처하기 위해 전문경영인에 의한 경영이 필연적임을 지적하고 있다. 기업이 처한 환경으로 보아 소유와 경영이 일치된 전통적인 화인기업(그룹 I)이 소유에 의한 통제구조를 형성하게 되는 반면 변형된 형태의 화인기업(그룹 II)은 현재의 경쟁적 사업환경에 대처하기 위해 소유와 경영이 분리된 통제구조를 갖게 될 것으로 보인다. 더욱이 한 기업이 단일 사업분야에 전문화하게 되는 경우 전문경영인에 의한 경영은 더 중요해 질 것이다. 그러므로 그룹 II의 화인기업들은 전문화의 전략을 따를 것이며 외부 전문경영인에 의한 경영이 이뤄질 것으로 예상되어 다음의 가설을 설정한다.

가설 7: 홍콩, 싱가포르, 대만에 기반을 둔 화인 기업들은 말레이시아, 필리핀, 태국에 기반을 둔 화인기업들보다 외부의 전문경영인을 최고경영자로 영입하는 경향이 있다.

IV. 설문조사 및 분석결과

4.1 설문지 작성

제한된 수의 기업에 대한 사례 연구나 일과성 증

〈표 3〉 국가와 산업별로 분류한 상위 500대 화인기업

SIC \ 국가	1	2	3	4	5	6	7	8	9
인도네시아	2	1	2	12	1	1	3	18	3
말레이시아	16	5	14	38	9	13	11	80	30
태국	0	0	2	3	5	1	1	6	1
필리핀	1	0	0	4	2	0	2	11	0
홍콩	1	0	11	30	20	16	14	69	32
싱가포르	1	0	3	15	4	9	9	31	20
대만	1	0	10	133	12	6	6	32	8
합계	22	6	42	235	53	46	46	247	94

- 주) 1) 상위 500대 화인기업은 1996년 Asia Weekly지 발표를 기준으로 하였다.
 2) 많은 기업들이 두 개 이상의 산업군에 분류되었다.
 3) SIC 분류는 다음과 같다. 1. 농업, 임업, 수산업 2. 광업 3. 건설업 4. 제조업 5. 운송 및 통신·전기·가스업 6. 도매업 7. 소매업 8. 금융·보험·부동산업 9. 서비스업

거로 화인기업을 일반화함으로써 야기되는 오류를 피하기 위해 본 연구에서는 가능한 한 많은 개별 화인기업을 대상으로 설문조사를 실시한 결과를 통해 실증분석 한다. 설정된 가설을 검증하기 위한 내용을 담은 예비 설문지를 작성하여 대만기업들을 대상으로 설문을 실시한 결과와 대만, 싱가포르, 말레이시아, 태국에 직접 방문하여 기업체 임원과 인터뷰를 실시한 결과를 바탕으로 내용을 수정하여 최종 설문지 문항을 완성했다.(설문내용은 부록 참조) 회수율을 높이기 위해 설문지 문항의 대부분은 단순하고 직선적으로 구성했다. 설문자에 대한 신뢰도를 높이고 응답자들이 그들 자신의 생각과 주관적인 측면을 표현할 수 있도록 하기 위해 설문지는 영어와 중국어로 동시에 작성되었다. 응답자들은 자신들이 선호하는 언어로 질문에 응답하도록 하였고 설문지의 목적이 일반적 전략과 구조에 관한 것이며 모든 응답자와 대상 기업에 대한 비밀이 철저히 보장됨을 명시하였다. 그럼에도 불구하고 응

답자들이 중요한 비밀로 간주하는 문항에 대해서는 응답이 제대로 이루어지지 않았다.

4.2 표본선정 및 설문지 회수

표본선정에 있어서는 동남아지역 내 중국인 후손 또는 가족이 소유한 기업에 한정해야 하기에 1992년부터 연간 성과에 따라 세계 화인기업들의 순위를 매긴 Asia Weekly지에서 선정한 상위 500대 화인기업을 대상으로 했다. 폐쇄적인 가족지향적인 기업으로부터 구체적인 회사정보를 수집하기는 어려운 여건에서도 Asia Weekly는 연간 기업보고서나 안내책자와 같은 소개서를 이용해 순위를 정하고 있다. 1997년에는 상위 500대 기업의 약 70%가 홍콩, 싱가포르, 대만에 본사를 두었다. 여기서는 2자리 숫자의 SIC code에 따라 기업들이 속한 산업을 분류하였다. 이 중 많은 기업들이 다수의 산업으로 분류되어 처리되었다. 〈표 3〉은 500대 화인

〈표 4〉 상위 500대 화인기업의 국가별 분포 (1996년 기준)와 표본수

국가	상위 500대 기업	표본수
인도네시아	34 (6.8%)	0 (0%)
말레이시아	91 (18.2%)	6 (9.6%)
필리핀	15 (3.0%)	12 (23.1%)
태국	15 (3.0%)	6 (11.5%)
홍콩	113 (22.6%)	5 (9.6%)
싱가포르	49 (9.8%)	4 (7.7%)
대만	183 (36.6%)	20 (38.5%)
합계	500 (100%)	53 (100%)

기업들이 속한 산업별 분포를 보여준다. 한 산업분야에 전문화되어 있는 기업도 있고 다양한 산업분야에 다각화되어 있는 기업도 포함되어 있다.

기업 정보가 그룹이 아닌 단일 기업에 기반을 두며 다각화 사업 비율이나 비중을 계산하기에는 세부적인 매출자료가 부족하다는 점에서 Asia Weekly에서 제공한 자료로 다각화의 정도를 측정하기에는 충분하지 못했다. 따라서 Asia Weekly에서 제공된 산업 분류의 단순한 일람보다는 화인기업 산업에 초

점을 맞추어 정리했다. 대부분 기업들은 제조업, 금융, 부동산업에 종사하였다. 대만에서는 주로 전자, 통신분야 같은 제조업에 종사해 왔고 홍콩이나 싱가포르에서는 자산과 부동산, 호텔과 투자 부문 또는 여타 제조업 분야에 종사해 왔다.

1996년도의 화인 500대 기업을 대상으로 설문지를 현지인에 의한 직접 방문과 전자우편 및 팩스를 통해 발송하고 전화로 확인하는 절차를 병행해 53개의 유효응답을 얻었다. 500대 화인기업의 국

〈표 5〉 경쟁우위에 대한 비교 분석

경쟁우위 요인		생산	마케팅	조직	경영전략	기술개발
전체	표본수	39	53	53	53	53
	평균	5.55	5.50	5.50	5.88	5.87
	표준편차	1.06	1.31	0.98	0.81	0.92
그룹 I	표본수	11	24	24	24	24
	평균	5.40	5.74	5.39	6.22	5.87
	표준편차	0.97	1.54	1.20	0.85	0.92
그룹 II	표본수	28	29	29	29	29
	평균	5.61	5.31	5.59	5.59	5.86
	표준편차	1.10	1.07	0.78	0.78	0.92
차이	평균	-0.21	0.43	-0.19	0.63	0.007
	t값	-0.526	1.133	-0.676	2.785	0.029
	유의수준	0.602	0.264	0.504	0.008	0.977

가별 분포와 표본수는 <표 4>에 정리했다. 많은 기업들이 중국인 개인, 가족, 동업자 그룹, 화인 지주회사에 의해 소유되고 있었다. 응답자는 대부분 판매 이사나 매니저, 또는 화인인 대외 관계 담당 매니저였다.

기업들을 환경적인 범주에 따라 분류한 후 그룹을 더미 변수로 나타냈는데 0은 그룹 I의 말레이시아, 필리핀, 태국을 1은 그룹 II의 홍콩, 싱가포르, 대만을 의미한다. 인도네시아에 본사가 소재한 화인기업은 설문 당시 국내문제로 인해 유용한 표본으로 활용할 수 없어 제외했다. 분석은 주로 Levene의 분산 검정을 통해 이분산성을 확인한 후 평균의 동일성을 검정하기 위해 일방(one-way) ANOVA와 t-검정을 실시했다.

4.3 분석 결과

설문조사의 대부분의 문항은 7점 척도로 측정되었다. 경쟁적 우위에 대한 가설 1을 검정하기 위해 그룹 I(말레이시아, 필리핀, 태국)과 그룹 II(홍콩,

싱가포르, 대만)의 경쟁우위에 대한 변수를 <표 5>에서 비교했다. 기업 우위에 대한 인식은 두 그룹 간에 유사함을 보여 그룹 간 실제적인 차이는 미미했다. 하지만 경쟁 우위로서 '경영 전략'에 대해서는 그룹 I내 기업들의 평균 점수가 6.22로 그룹 I내 기업들의 평균 점수인 5.59보다 0.8%의 유의수준에서 오히려 높게 나타나 그룹 II의 화인기업들이 그룹 I의 화인기업들보다 경쟁우위에 중점을 둔다는 가설 1을 기각했다. 그 이유는 그룹 II 표본의 약 70%는 제조업이고 그룹 I에서 50% 이상은 금융과 부동산업으로 주로 외국기업과 경쟁하는 제조업체가 상대적으로 전략적인 측면에서 열위에 있다고 인식하는 바를 반영한 것으로 보인다.

다음으로 화인기업으로서 경영환경에 대한 인식을 비교한 결과는 <표 6>에 제시되어 있다. 그룹 II의 기업들은 그들의 경쟁자보다 정치적으로 더 불안정하다고 여기고 있어 상대적으로 개방 경제인 기업이 정치적 불안정에 덜 민감하여야 한다는 논의와 모순되는 것이다. 하지만 인식의 정도는 사업 활동의 지역적 반경에 따라 다양하다는 해석도 가능하다. 그

<표 6> 경영환경의 인식에 대한 비교분석

경영환경 요인		거주국가의 정치적 불안정	기존의 화인 네트워크의 필요성	새로운 형태의 화인 네트워크의 필요성
전체	표본수	52	52	52
	평균	4.40	3.81	3.46
	표준편차	1.40	1.60	1.73
그룹 I	표본수	23	23	23
	평균	4.04	4.39	3.70
	표준편차	1.07	1.44	1.87
그룹 II	표본수	29	29	29
	평균	4.69	3.34	3.28
	표준편차	1.58	1.59	1.62
차이	평균	-0.65	1.05	0.42
	t값	-0.764	2.493	0.853
	유의수준	0.449	0.016	0.398

그룹 II의 기업들이 아세안(ASEAN)이나 중국에 많은 투자를 하고 있거나 예정이기에 해당 지역의 정치적 영향에 더 민감한 반응을 보일 수 있다.

앞서 설명한 바와 같이 관계(guanxi)와 그에 따라 내부자가 될 수 있는 능력은 그룹 I이나 그룹 II를 불문하고 화인기업에게는 중요한 전략적 자산이다. 기존 형태의 화인 네트워크 존재의 필요성은 그룹 I의 화인기업들에게 더 중시되고 있다. 그들은 또한 새로운 화인 네트워크의 형태도 그룹 II의 화인기업들보다 더 필요로 하고 있다. 따라서 그룹 II의 화인기업들이 사업을 하면서 네트워크에 덜 의존한다는 가설 2를 지지하고 있다.

경제 통합의 요인과 화인기업 간 네트워크를 위해 중요하다고 여기는 항목에 대해 순위를 매기도록 한 결과는 <표 7>에 나타나 있는데 두 그룹 간 평균 점수는 특히 '노동'과 '정보'에 대한 인식에서 큰 차이를 보였다. 그룹 II의 화인기업이 '시장' 다음으로 '노동'을 우선순위를 두어 '노동'에 가장 낮은 우선순위를 둔 그룹 I보다 더 중요한 요소로 인식했는데 이는 그룹 II의 제조업에 속한 기업 대

부분이 해외 직접투자를 통하여 아세안이나 중국 등에 생산시설을 이전함으로써 비용 주도 우위를 이루고자 하기 때문인 것으로 해석된다. 반면 그룹 I내 기업은 '정보'를 최우선순위로 해 상대적으로 '정보'에 대해 더 많은 관심을 가졌는데 이는 역사적으로 아세안 국가 내 많은 화인들은 사업 감각과 경험의 기반에서만 투자, 성장, 경쟁에 대한 의사결정을 한데 원인을 찾을 수 있다. 그들이 원하는 정보는 실제 자료이외에 종종 주관적 관점이나 신조에 대한 정보도 포함된다. 아주 어려운 결정이 내려져야 하는 경우와 추가적 정보가 필요하다고 간주되는 경우 그들은 적절한 정보를 제공할 수 있는 친구 사이의 네트워크 또는 정부 관료와의 연결에 주로 의존하였다.(EAAU, 1995, p.132)

다음으로 홍콩, 싱가포르, 대만에 소재한 화인기업이 의사결정에 있어 정부 간섭을 덜 받고 있음을 보여주고자 하는 가설 3을 검증하기 위해 주요 의사결정에 대한 정부의 역할과 경영자에 대한 통제 및 감사에 있어서의 정부의 역할을 7점 척도로 분석한 결과는 <표 8>에 정리되었다. 정부의 개입정

<표 7> 화인기업의 경제적 통합을 위한 주요 요인에 대한 순위

경제적 통합 요인		인식	노동	정보	자금	시장	기타
전체	표본수	42	47	45	46	47	3
	평균	3.61	3.57	2.50	2.67	2.33	6.00
	표준편차	1.36	1.41	1.46	1.24	1.12	0.00
그룹 I	표본수	24	24	24	24	24	-
	평균	3.48	4.52	2.00	2.78	2.39	-
	표준편차	1.50	0.73	1.21	1.17	1.03	-
그룹 II	표본수	18	23	21	22	23	3
	평균	3.78	2.61	3.05	2.55	2.26	6.00
	표준편차	1.17	1.27	1.53	1.34	1.21	0.00
차이	평균	-0.30	1.91	-1.05	0.24	0.13	-
	t값	-0.699	6.263	-2.504	0.635	0.392	-
	유의수준	0.492	0.000	0.017	0.529	0.697	-

도에 대한 결과는 두 그룹간에 상당한 유의수준에서 큰 차이를 보였다. 그룹 I에 속한 국가의 정부는 그룹 II에 속한 국가의 정부와 비교했을 때 사업 활동과 경영면에서 중요한 역할을 하였다. 반면에 그룹 II의 화인기업들은 정부에 대한 의존이 상대적으로 중요하지 않다고 응답해 가설 3을 지지하고 있다.

국제화, 다각화, 집권화의 차이를 검정하기 위해 다음과 같이 변수를 설정했다. 국제화와 다각화를 검정할 때 불충분한 정보는 해외 자회사나 해외 영업에 관한 정보를 활용했다. 국제화에 대해 그룹간 차이를 분석하기 위해 세 가지 변수가 고려되었다. 우선 변수 REGION은 기업이 사업 활동을 동남아 지역 내로 국한시킬 때 사업활동과 발전에 제약을 가질 지를 묻는 항목에 대해 'yes'로 응답하면 1, 'no'라고 응답하면 0으로 하여 측정했다. 변수 TRANSFER는 사업 활동을 해외로 이전시킬 가능성의 수준을 7점 척도로 응답하도록 했다. 변수 FSALES는 총 매출 중에서 수출을 포함한 해외 매

출의 비중을 나타낸다.

변수 CENTRAL은 조직 내에서 집권화된 의사결정 구조의 정도를 나타내며 그룹이나 모기업의 의사결정이 자회사의 전략적 결정에 영향을 주는 정도를 7점 척도로 측정했다. 마지막으로 변수 SPECIAL은 기업의 전문화 전략의 정도를 나타내는 것인데 많은 응답자들이 재무적 정보를 제공하기를 꺼리는 관계로 기업의 다각화 비율을 측정하기 어려웠다. 따라서 기업의 다각화 수준을 정의하기보다는 그룹 II의 화인기업이 하나의 핵심사업에 집중할 것인지 여부를 살펴보았다. 전문화를 검증하는 요소는 전문화된 기업을 쉽게 구분하기 위해 더미 변수로 설정하였다. 우선 해당 기업을 그룹에 속한 기업과 독립회사로 분류한 후 산업을 SIC code에 따라 구분해서 1개 이상의 산업에서 계열사를 갖거나 사업을 하는 경우에는 다각화한 기업으로 보아 0, 하나의 산업에서만 계열사를 갖거나 사업을 하는 경우 전문화된 기업으로 보아 1로 정하였다.

〈표 8〉 정부개입에 대한 비교분석

정부의 개입		의사결정에 개입	기업통제에 개입
전체	표본수	49	51
	평균	4.40	3.82
	표준편차	1.76	1.65
그룹 I	표본수	24	24
	평균	5.35	4.87
	표준편차	1.50	1.32
그룹 II	표본수	25	27
	평균	3.48	2.89
	표준편차	2.00	1.95
차이	평균	1.87	1.98
	t 값	3.635	4.128
	유의수준	0.001	0.000

〈표 9〉 상황변수간의 상관관계

	REGION	TRANSFER	FSALES	CENTRAL	SPECIAL
REGION	1				
TRANSFER	0.313*	1			
FSALES	0.553**	0.225	1		
CENTRAL	-0.040	-0.468**	0.105	1	
SPECIAL	0.070	-0.085	0.409*	-0.024	1

주) 2-tailed에서 *는 5%의 유의수준을, **는 1%의 유의수준을 나타냄.

〈표 10〉 국제화, 전문화, 의사결정의 집권화 비교분석

국제화, 전문화, 집권화		REGION	TRANSFER	FSALES	CENTRAL	SPECIAL
전체	표본수	53	53	32	53	53
	평균	0.42	3.36	63.10	5.73	0.59
	표준편차	0.39	1.48	17.05	1.03	0.49
그룹 I	표본수	24	24	11	24	24
	평균	0.09	2.17	25.6	6.04	0.48
	표준편차	0.29	1.67	15.06	0.93	0.51
그룹 II	표본수	29	29	21	29	29
	평균	0.69	4.34	82.74	5.48	0.69
	표준편차	0.47	1.32	18.10	1.12	0.47
차이	평균	-0.603	-2.17	-57.14	0.56	-0.21
	F-값	29.001	27.514	74.640	3.721	2.399
	유의수준	0.000	0.000	0.000	0.059	0.128

〈표 9〉는 이상의 다섯 가지 상황변수간의 상관관계를 제시하고 있다. 예상했던 대로 국제화 변수간에 유의적인 양의 상관관계를 보였다. 해외 매출은 전문화와 유의적인 양의 상관관계를 보였으나 사업 활동을 해외로 이전할 가능성은 집권화된 조직 구조와 유의적인 음의 상관관계를 보였다. 이러한 사실은 기업 전략의 개념을 기능적으로 측정할 수 있는 방법을 제시하고 있다. 전략을 '조직적 의사결정의 흐름에서 일관적인 양상'이라고 정의할 때 만약

기업 내의 다양한 의사결정이 한 특정 사업 분야로 전문화하도록 하는 것이라면 생산품 그룹의 수나 SIC code에서 측정된 바와 같이 전문화 전략을 추구하는 것이라고 할 수 있다. 유사하게 만약 기업 내 의사결정이 해외 매출에 높은 비율을 차지하고 있고 사업영역의 지리적 한계를 인지하고 해외로 사업을 이전시킬 가능성이 높다면 국제화 전략을 추구하는 것이라고 할 수 있다. 따라서 실질적으로 전략을 포함하고 있는 패턴을 구별하기 위해

'조직적 의사결정의 흐름'을 직접 측정한다는 것이 어렵다는 점을 감안해 전략을 결과로부터 귀납적으로 추정한다.

〈표 10〉은 전략과 구조 요인에 대한 분석결과이다. 환경요인에 따라 구분한 두 그룹간의 유의적인 차이는 일방(one-way) ANOVA를 이용해 검정했다. 사업을 동남아지역에 한정할 때의 제약여부를 측정한 REGION 변수를 비교한 바에 의하면 대체로 평균 0.087을 보인 그룹 I의 대다수 기업은 사업 반경이 동남아 지역으로 국한된다 해도 영업 활동은 영향받지 않을 것이라고 응답한 반면 그룹 II의 기업들은 평균 0.69로 지역적 경계의 한계로 제약을 받게 된다고 응답해 상당히 유의적인 차이를 보였다. 해외로 사업 활동을 이전시킬 가능성인 TRANSFER변수를 비교한 바에 의하면 그룹 I의 표본 평균이 2.17인 데 반해 그룹 II의 표본 평균이 4.34로 역시 상당한 유의수준에서 그룹 II의 기업들이 보다 국제화되어 있다. 기업의 총매출 중 해외 매출(수출 포함)이 차지하는 비중을 나타내는 FSALES변수에 대해서도 그룹 II내 평균이 82.74로 그룹 I의 평균인 25.6보다 상당한 유의수준에서 높은 것으로 나타났다. 특히 그룹 I의

표본기업 중 응답한 기업이 절반도 안돼 많은 기업이 내수에만 전념하는 것으로 추정된다. 이상에서 홍콩, 싱가포르, 대만으로 구성된 그룹 II의 화인 기업들이 말레이시아, 필리핀, 태국으로 구성된 그룹 I의 화인기업들보다 훨씬 더 국제화되었다는 가설을 명백히 지지하고 있다.

CENTRAL 변수는 조직내 의사결정구조를 나타내는데 그룹이나 본사의 전략적 의사결정이 자회사, 지사, 부서에 미치는 정도를 측정한 바에 의하면 그룹 I에 속한 기업의 평균수준이 6.04로 그룹 II에 속한 기업의 5.48보다 5.9%의 유의수준에서 보다 집권화 되어 있음을 나타내고 있어 홍콩, 싱가포르, 대만에 기반을 둔 화인기업들의 의사결정과정에서 보다 분권화 되어 있다는 가설을 지지하고 있다. 한편 사업의 전문화를 나타내는 SPECIAL 변수에 의하면 그룹 I의 0.48보다 그룹 II가 0.69로 다소 높으나 유의적인 수준은 아니다.

〈표 11〉은 그룹 II에 속한 화인기업들이 그룹 I에 속한 화인기업들과 비교할 때 외부의 전문경영인을 최고경영자로 고용하는 경향이 있다는 가설에 대한 검정결과이다. 여기서 최고경영자가 창업

〈표 11〉 최고경영자의 전문경영인 여부 비교

통계구조		소유경영	전문경영
전체	표본수	31	21
	비율	59.6%	40.4%
그룹 I	표본수	18	5
	비율	78.3%	21.7%
그룹 II	표본수	13	16
	비율	44.8%	55.2%
차이	평균	33.5%	-33.5%
	Z 값	1.986	1.507
	유의수준	0.047	0.222

주(개인)이나 창업주의 직계 후손(2,3세대) 또는 창업주 가족이나 친척이라면 기업은 소유통제구조를 갖고 있으며 최고경영자가 전문경영인일 경우 경영통제구조를 갖고 있는 것으로 볼 수 있다. 그룹 II에 속한 기업 중 절반 이상이 경영통제구조를 갖고 있으며 그룹 I에 속한 기업의 80% 정도가 소유통제구조를 갖고 있는데 그 차이는 -33%로 5%의 유의수준 이내에서 차이를 보였다.

한편 전문경영인이 최고경영자인 기업의 업종전문화의 정도를 나타내는 SPECIAL변수는 0.76으로 소유경영자가 최고경영자인 기업의 0.48보다 높아 4.6%의 유의수준에서 전문경영인을 도입한 기업들의 사업이 보다 전문화되어 있음을 보여주고 있다.

V. 결 론

동남아 경제에서 중요한 위치를 점하고 있는 화인 기업은 역동적인 기업이 정신과 함께 화인 네트워크에 초점을 맞춘 독특한 경영전략을 구사하여 왔다고 알려져 있다. 화인기업에 대한 기존의 연구는 화인 가족기업이 일반적으로 소유자인 개인 및 그 가족에 의해 지배되고 제한된 생산능력으로 단순하고 중앙 집권적인 의사결정의 구조에서 부동산, 유통 및 단순 제조업 등 상대적으로 단순한 산업에서 활동하면서 성공 가능한 사업분야로 다각화해 왔음을 지적하고 있다. 이 과정에서 국가에 따라서는 화인기업이 정부지원에 기반을 둔 독점세력을 구축하면서 개인적인 네트워크를 불법적인 방법을 통해 사업을 확장해 개인적인 부를 축적해 왔다는 비판을 받아 왔다.

본 연구에서는 사회·정치·경제적인 사업환경의 국가별 차이로 인해 새로운 형태의 화인기업이 등

장할 수 있다는 전제하에 화인기업들의 전략과 구조를 분석하였다. 즉, 화인기업을 하나의 그룹으로 간주하기 보다 상황이론에 의해 홍콩, 싱가포르, 대만의 화인기업들이 다른 국가의 화인기업들과 경쟁우위, 국제화, 분권화의 정도로 표시되는 전략과 소유, 지배, 조직을 포함한 구조를 상이하게 구사할 것이라는 가설 하에 화인기업의 전략과 구조를 국제 설문조사를 통해 분석했다. 그 결과는 다음과 같다.

우선 화인기업의 전략에 관한 결과를 요약하면 첫째, 두 그룹 내 기업간의 경쟁우위를 생산, 마케팅, 조직, 경영전략, 기술개발 등으로 측정했을 때 큰 차이를 보이지 않았다. 다만 말레이시아, 필리핀, 태국의 화인기업들은 홍콩, 싱가포르, 대만의 화인기업들보다 사업 활동에 있어서 기존의 화인 네트워크에 더 의존하고 있었다. 경제통합과 화인 네트워크의 형성에 가장 중요한 요소로서 홍콩, 싱가포르, 대만의 화인기업들이 '노동'을 든 반면 말레이시아, 필리핀, 태국의 화인기업들은 '정보의 공유'를 들어 상호 추구하는 시장과 사업방향이 다름을 보여주고 있다. 한편 홍콩, 싱가포르, 대만의 기업들은 말레이시아, 필리핀, 태국의 기업들에 비해 정부의 간섭이 적고 보다 국제화되어 있다고 응답했다.

화인기업의 구조에 관한 결과를 요약하면 다음과 같다. 홍콩, 싱가포르, 대만의 기업들은 말레이시아, 필리핀, 태국의 화인기업들보다 상대적으로 의사결정이 분권화 되어 있으며 소유주나 가족보다 전문경영인을 고용하는 경향을 보였다. 이 밖에 현대적 지배구조를 갖는 기업이 업종 및 사업의 전문화를 더욱 추구한다는 사실도 발견했다. 이와 같이 기업의 본사가 소재하는 국가에 따라 기업의 전략과 구조면에서 대체로 유의적인 차이를 보이고 있

어 사업환경의 영향을 받아 전통적인 화인 가족경영기업과 구분되는 새로운 형태의 화인기업이 출현할 가능성을 뒷받침하고 있다.

이상과 같이 홍콩, 싱가포르, 대만의 화인기업들은 시장의 불완전성이 사라지고 사회가 안정됨에 따라 화인 네트워크에 의존할 필요성이 감소하였다고 볼 수 있다. 따라서 새로운 기업환경에서 출현한 새로운 형태의 화인기업들은 그들 고유 문화에도 불구하고 보다 전문화되고 국제화되었다고 볼 수 있다. 하지만 본 연구에서 단정적인 결론을 내리기에 는 다음과 같은 한계가 있다.

우선 기존 연구들이 경제적·구조적 문제보다 행동적·문화적 측면만을 강조하다보니 본 연구에서 새로운 화인기업의 출현에 대해 이론적으로 견고한 기반을 마련하는데 어려움이 있었다. 또한 실증분석에서도 지리적·언어적 장애로 인해 기초자료를 수집하는데 시간과 비용이 많이 들었고 아직까지 네트워크와 중시하는 화인기업들이 비화인에게 그들의 전략 및 구조를 측정할 수 있는 정보를 공개하기 꺼려 설문조사에 대한 응답률이 낮아 정밀한 비교분석을 하지 못했다. 마지막으로 화인기업을 단순히 두 그룹으로 구분했으나 대만, 홍콩, 싱가포르간에도 역사적·문화적인 차이로 인해 차이가 있을 수 있으며 설문조사에서는 제외했으나 인도네시아의 화인기업들을 포함할 경우 동일 그룹내 다른 국가의 화인기업들과 차이를 보일 수 있어 해석에 유의할 필요가 있다. 향후 충분한 자료가 수집되면 패널 데이터를 구성해 그룹별이 아닌 국가별로 비교분석해 보는 것도 흥미로울 것이다.

참 고 문 헌

- 국가안전기획부 (1995), 『전세계 화교의 경제활동 실태』
- 馬戒 (1999), “중화경제권과 중화경제권의 사회문화 기초,” 『대중화경제권과 21세기 아태경제』, 한양대학교 출판부, 45-73.
- 유세희·김관용 (1999), “냉전체제 이후 국제정치·경제 질서와 대중화 경제권,” 『대중화 경제권과 21세기 아태경제』, 한양대학교 출판부, 9-43.
- 이문봉 (1994), 『동남아 화교기업 : 2천년대 대중화 경제권』, 길벗.
- 이재용 (1996), 『세계경제를 움직이는 화교네트워크』, 중국 통상정보.
- 이재유 (1999), “대중화 경제권과 동남아 화교자본,” 『대중화 경제권과 21세기 아태경제』, 한양대학교 출판부, 125-194.
- 『亞洲周刊』 (1997), 第11卷, 44期, 11월 3-9일
- Berle, A. A. and G. C. Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, N.Y.: Macmillan Co.
- Barton, C. (1983), “Trust and Credit: Some Observations Regarding Business Strategies of Overseas Chinese Traders in South Vietnam,” L. Linda and P. Gosling(eds.), *The Chinese in Southeast Asia*, Vol.1 and 2, Singapore: Maruzen Asia, 157-178.
- Chandler, A. D. (1980), *The United State: Seedbed of Managerial Capitalism*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Chen, M. J. (1995), *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*, London and New York: Routledge.
- Child, J. (1981), “Cultural Contingency and Capitalism in the Cross National Study of Organizations,” in L.L. Cummings and B.M. Staw(eds.), *Research in Organizational Behavior*(Vol.3), Greenwich,

- Conn.: JAI Press, 303-356.
- East Asia Analytical Unit (EAAU) (1995), "Overseas Chinese Business Networks In Asia", Department of Foreign Affairs and Trade, *Commonwealth of Australia*, AGPS Press.
- Freedman, M. (1961), "The Family in China: Past and Present," *Pacific Affairs*, 24(iv).
- Fukuyama, F. (1995), *Trust*, New York: Random House.
- Gomez, E. and K. Jomo (1997), *Malaysia's Political Economy: Politics, Patronage and Profits*, Melbourne: Cambridge University Press.
- Haley, G. T. and C. T. Tan (1996), "The Black Hole of South-East Asia: Strategic Decision Making In An Informational Void," *Management Decision*, 34/9, 37-48.
- Harding, H. (1993), "The Concept of 'Greater China': Themes, Variations and Reservations," *China Quarterly*, 136(Dec.), 660-686.
- Hofstede, G. (1983), "The Culture Relativity of Organizational Practices and Theories," *Journal of International Business Studies* (Fall), 75-89.
- Huchet, J. F. (1997), "The China Circle and Technological Development in the Chinese Electronics Industry," in B. Naughton (ed.), *The China Circle*, Washington D.C.: Brookings Institute Press.
- Huntington, S. (1993), "The Clash of Civilizations," *Foreign Affairs*, 73(2), Summer.
- Lasserre, P. (1988), "Corporate Strategy Management and the Overseas Chinese Groups," *Asia Pacific Journal of Management*, 5(2), 115-131.
- Lasserre, P. and H. Schtte (1995), *Strategies for Asia Pacific*, New York, N.Y.: Macmillan Press Ltd.
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch (1969), *Organization and Environment*, Homewood, Ill: Irwin.
- Lee, D. and Y. Cheong (1999), "Comparison of FDI into China between Korean Firms and Ethnic Chinese Firms," *Global Economic Review*, 28(1), 28-53.
- Lim, L. (1983), "Chinese Economic Activity in Southeast Asia: An Introductory Review," In Lim and Gosling(eds.), *The Chinese in Southeast Asia*, 1, Singapore: Maruzen Asia.
- Lim, L. (1996), "The Evolution of Southeast Asian Business Systems", *Journal of Asian Business*, 12(1), 51-74.
- Lim, L. and P. L. Gosling (eds) (1983), *The Chinese in Southeast Asia*, Vol. 1 and 2, Singapore: Maruzen Asia.
- Limlingan, V. S. (1986), *The Overseas Chinese in ASEAN. Business Strategies and Management Practices*, Manila: Vita Development Corporation.
- Mackie, J. A. C. (1992), "Overseas Chinese Entrepreneurship," *Asia-Pacific Economic Literature*, 44.
- Mackie, J. A. C. (1995), "Economic Systems of the Southeast Asian Chinese," in Leo Saryndinata (ed.), *Southeast Asian Chinese and China: The Politic-Economic Dimension*, Singapore: Times Academic Press.
- Negandhi, A. R. (1983), "Cross-Cultural Management Research: Trends and Future Directions," *Journal of International Business Studies*, 14(2), 17-28.
- Negandhi, A. R. and S. B. Prasad (1971), *Comparative Management*, New York: Appleton-Century-Crofts.
- Ouchi, W. G. (1984), *The M-form Society: How American Teamwork can Recapture the Competitive Edge*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Peterson, R. B. (1986), "Future Directions in Comparative Management Research: Where We Have Been and Where We Should be Going", *International Management Newsletter* (fall), 5-10.
- Porter, M. E. (1990), *Scale and Scope*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Poston, D. L. and M. Yu (1992), "The Distribution of the

- Overseas Chinese," in P. L. Poston, Jr. and D. Yaukey (eds.), *The Population of Modern China*, New York: Plenum Press.
- Redding, S. G. (1990), *The Spirit of Chinese Capitalism*, Berlin · New York: Walter de Gruyter.
- Reich, R. and I. Magaziner (1982), "Why the U.S. Needs an Industrial Policy," *Havard Business Review*, 60(1), 74-81.
- Ronen, S. (1986), *Comparative and Multinational Management*, New York: John Wiley and Sons.
- Suryadinata, L. (1995), "China's Economic Modernization and the Ethnic Chinese in ASEAN: A Preliminary Study," In L. Suryadinata. (ed.), *Southeast Asian Chinese and China: The Politico-Economic Dimension*, Singapore: Times Academic Press.
- Tan, M. (1987), "The Role of Ethnic Chinese Minority in Development: The Indonesian Case," *Southeast Asian Studies*, 25(3), 363-382.
- Wong, J. (1999), "Southeast Asian Ethnic Chinese Investing in China," *Global Economic Review*, 28(1), 3-27.
- Weber, M. (1969), *Basic Concepts in Society*, Wesport, Conn: Greenwood Press.
- Wu, Y. and C. Wu (1980), *Economic Development in Southeast Asia: The Chinese Dimension*, Stanford, C.A.: Hoover Institution Press.
- Yon, K. (1999), "The Ownership Structures of Ethnic Chinese Business in the Southeast Asian Region", *Global Economic Review*, 28(1), 54-76.

〈부 록〉 화인기업연구 설문지 구성

I. Company facts

I-1. The following questions are about basic facts concerning your company. Please answer each question.

1) Name of company			
2) Year founded		3) Year listed	
4) Company type	Joint Stock /Unlimited/ Limited	5) No. of Employees	
6) Total Assets	\$ ()	7) Sales	(1997) \$
8) Capital	\$ ()	9) Net income	\$ ()
10) Nationality (HQ)		11) Main product	

II. Management environment and competitive advantage

II-1. The following questions are about your company's competitive advantage. Please check the appropriate number on the scale in comparison to your competitors.

- | | | |
|---|---------------------------|--------------------|
| | not competitive at all | highly competitive |
| a) Manufacturing (cost advantage) | 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 | |
| b) Marketing (new products/advertising) | 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 | |
| c) Organization (employee capabilities, organizational structure) | 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 | |
| d) Management Strategy | 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 | |
| e) Technological capabilities | 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 | |

II-2. The following are questions regarding your perceptions of the environment, as an ethnic-Chinese firm.

- | | | |
|---|---------------------------|---------|
| | minimum | maximum |
| a) Political instability of the local country | 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 | |
| b) Possibility of moving business overseas | 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 | |

c) Continuity of existing ethnic-Chinese network

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

d) Need for a new form of ethnic-Chinese network

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

e) Limitations of doing business in SE Asia

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

f) Reasons for limitations, if any?

- Industry type ()
- Technology ()
- Regional ()
- Others ()

g) Rank the following in order of importance for economic integration of ethnic-Chinese Business Circle.

- Perceptions ()
- Labor ()
- Information ()
- Funds ()
- Market ()
- Others ()

III. Ownership and governance structures

III-1. How important are the following firm objectives in making important decisions?

- | | not important at all | very important | dont know |
|-----------------------------------|--|----------------|-----------|
| a) Asset size | 1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7() | | |
| b) Sales amount | 1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7() | | |
| c) Earnings | 1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7() | | |
| d) Survival | 1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7() | | |
| e) Market share | 1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7() | | |
| f) Stock price | 1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7() | | |
| g) Dominant shareholders interest | 1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7() | | |

- Professional manager ()
- Others (please be specific:)

III-5. How important are the following in auditing and controlling the management?

	not important at all				very important		dont know
a) Board of directors	1	2	3	4	5	6	7()
b) Minority shareholders	1	2	3	4	5	6	7()
c) Mergers and acquisitions	1	2	3	4	5	6	7()
d) Banks	1	2	3	4	5	6	7()
e) Labor union	1	2	3	4	5	6	7()
f) Government	1	2	3	4	5	6	7()
g) Consumer organizations	1	2	3	4	5	6	7()
h) Others	(please be specific:)

III-6. The composition and operation of the board of directors.

- a) Number of directors ()
- b) Does the CEO hold the position of chairman of the board of directors? (Yes/No)
- c) Does your firm employ non-executive directors? If so how many?()
(Yes/No)
- d) Does the board of directors participate in day-to-day management?
(Yes/No) (Please be specific:)
- e) Is your firm subject to external auditing? (Yes/No)

IV. Diversification

- IV-1. Does your company belong to a group? (Yes/No)
- If so, how many (sub)companies are part of the group? ()
- The companies are affiliated in which of the following industries/sectors?
- * () AGRICULTURE, FORESTRY, AND FISHING
- * () MINING
- * () CONSTRUCTION

- * () MANUFACTURING
- * () TRANSPORTATION AND PUBLIC UTILITIES
- * () WHOLESALE TRADE
- * () RETAIL TRADE
- * () FINANCE, INSURANCE, AND REAL ESTATE
- * () SERVICES
- * () PUBLIC ADMINISTRATION
- * () OTHERS

IV-2. How much do the groups managers, decision influence your companys overall strategic decision-making issues. Please check the appropriate number on the following scale.

no influence at all greatly influence
 1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

V. Internationalization

V-1. The following are questions regarding your foreign subsidiaries.

Region	N-Amer.	S-Amer.	NEA	SEA	Mid-E.	China	Europe	Others
# of Sub								
#of Employ								
Inv*	W / J	W / J	W / J	W / J	W / J	W / J	W / J	W / J
Type**	P / S	P / S	P / S	P / S	P / S	P / S	P / S	P / S

(* - W : Wholly owned Subsidiary; J: Joint Venture)

(** - P : Plant, Manufacturing, R&D; S: Sales, Marketing)

V-2. Foreign sales (including export) ? Total Sales = () %

V-3. Do you evaluate your firm as an internationalized (globalized) company, with regard to the following criteria?

- | | Strongly disagree | | | | | | Strongly agree don't know |
|---|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------------|
| a) Business strategy and operation method | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7() |
| b) Organizational structure | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7() |

Strategy and Structure of Ethnic Chinese Business Organizations: Environmental Changes and the New Breed

Jung Ku-Hyun* · Yon Kang Heum** · Son Yong-Min***

Abstract

This study is intended to study more about ethnic Chinese business organizations (ECBO) by examining the heterogeneity in strategy and structure. From a theoretical perspective, this research contests the trend that explains the nature of Chinese family business in primarily cultural and historical terms. With limited field interviews and synoptic surveys, previous studies tend to generalize their characteristics. This inquiry argues that due to different environmental aspects, the organizational features tend to vary among the ethnic Chinese firms. Instead of viewing ECBO as a single distinct group, the study categorized the firms according to its social, political and economic variances. We then incorporates a conceptual framework to analyze the strategy and structure by taking an intra-ethnic comparative studies.

The research hypothesizes that due to different market policy, level of industrialization and income level, demography, and ethnic Chinese social positions, the ECBOs in Hong Kong, Singapore and Taiwan are more likely to a) internationalize, 2)specialize, and c) decentralize than those in Malaysia, Thailand, Philippine, and Indonesia. The empirical test based on international survey support the hypotheses and showed significant difference between the ethnic Chinese firms in two groups.

Key words: ethnic Chinese business organization(ECBO), New-breed ECBO, intra-ethnic comparative studies, strategy and structure

* Professor, Dept. of Business Administration, Yonsei University, Seoul, Korea

** Professor, Dept. of Business Administration, Yonsei University, Seoul, Korea

*** Manager, Humax, Inc., U.K.